

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

ERINEVA TASANDI TÖÖTAJATE
SISEKOMMUNIKATSIOONIHARJUMUSED
TOOTMISETTEVÕTTES A. LE COQ-I NÄITEL

Bakalaureusetöö

Priit Raamat
Juhendaja: Tiiu Taur (MA)

Tartu
2012

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni teoreetilised alused.....	6
1.1. Organisatsiooni sisekommunikatsioon	6
1.1.1. Sisekommunikatsiooni eesmärgid.....	8
1.1.2. Informatsiooni edastamise viisid organisatsioonis.....	9
1.1.3. Sisekommunikatsiooni struktuurid.....	11
1.1.4. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni funktsioonid ja düsfunktsioonid.....	13
1.1.5. Sisekommunikatsiooni võrgustikud	16
1.1.6. Erineva tasandi töötajate kommunikatsiooniharjumused.....	20
2. Uurimisprobleem, -eesmärk ja -küsimused.....	22
2.1. Uurimisprobleem ja eesmärk	22
2.2. Uurimisküsimused	22
3. Uurimisobjekti kirjeldus.....	24
3.1. A. Le Coq-i kirjeldus	24
3.2. A. Le Coq-i sisekommunikatsioon	24
3.3. Ettevõtte struktuur	24
3.4. Organisatsiooni rahulolu-uuringud.....	25
4. Metoodika ja valim.....	28
4.1. Metoodika	28
4.2. Valim	29
5. Uurimistulemused	34
5.1. A. Le Coq-i sisekommunikatsiooni korraldus	34
5.2. Erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused	37
6. Järeldused ja diskussioon	50

6.1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni korraldus	50
6.2. Kõrgema tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused	51
6.3. Keskmise tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused	51
6.4. Madalama tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused	52
6.5. Sisekommunikatsioonivahendite kasutamine	53
6.6. Sisekommunikatsiooniharjumuste sarnasused ja erinevused	54
6.7. Soovitused tootmisorganisatsiooni sisekommunikatsiooni parimaks võimalikuks korraldamiseks	55
6.8. Soovitused edasisteks uuringuteks ja meetodi kriitika.....	56
Kokkuvõte	58
Summary	60
Kasutatud kirjandus.....	62
Lisa 1 Süvaintervjuu kava (1)	65
Lisa 2 Intervjuu A. Le Coq-i administratsioonidirektoriga (TJNA)	68
Lisa 3 Süvaintervjuu kava (2)	69
Lisa 4 Intervjuu kõrgema tasandi töötajaga (1ML).....	72
Lisa 5 Intervjuu kõrgema tasandi töötajaga (1NT)	73
Lisa 6 Intervjuu keskmise tasandi töötajaga (2NL)	74
Lisa 7 Intervjuu keskmise tasandi töötajaga (2MM).....	75
Lisa 8 Intervjuu keskmise tasandi töötajaga (2NT)	76
Lisa 9 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3ML)	77
Lisa 10 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3MA).....	78
Lisa 11 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3NM).....	79
Lisa 12 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3NT).....	80
Lisa 13 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3ML)	81

Sissejuhatus

Käesoleva bakalaureusetöö teemaks on erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused tootmisettevõttes. Teema valikul lähtus autor oma huvist sisekommunikatsiooni vastu ning teadmisest, et erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumustele ei ole väga palju tähelepanu pööratud. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni on käsitlenud mitmed autorid ning ka mitmed üliõpilastööd, kuid käesolev bakalaureusetöö erineb seni tehtud töödest, kuna uurimisobjektiks on tootmisettevõtte A. Le Coq-i sisekommunikatsioon ning erinevused töötajate kommunikatsiooniharjumustes lähtuvalt töötajate tasandist.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on anda ülevaade sisekommunikatsiooni teoreetilistest alustest, tutvustada lühidalt uurimisobjekti, milleks on tootmisettevõtte A. Le Coq-i sisekommunikatsioon, saada vastused uurimisküsimustele, tuua välja uuringu tulemused, teha vastavad järeldused, diskuteerida tulemuste üle ning analüüsida valitud meetodit. Töö autor kasutas uurimisobjekti uurimisel kvalitatiivse uurimismeetodina standardiseerimata intervjuud ehk süvaintervjuud. Intervjueeritavateks olid A. Le Coq-i töötajad.

300 töötajaga tootmisettevõttes on informatsioonil ning selle liikumisel väga tähtis roll. Nagu kinnitavad teoreetikud, ei saa organisatsioon püsida toimiva sisekommunikatsioonita (Grunig 1992; Santra & Giri 2009; Champoux 2006). Sisekommunikatsiooni kaudu liikuva informatsiooni võib muuta aga problemaatiliseks erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste erinevused. Vastavalt töötaja tasandile peab sõnumi saatja arvestama, missuguseid kanaleid ning sisekommunikatsiooniviise ta üldse sõnumi saatmiseks saab kasutada.

Kuigi organisatsiooni sisekommunikatsiooni teemat on uurinud mitmed varasemad ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi õpilased (nt Täht 2010, Johanson 2010, Mälberg 2001), erineb käesolev bakalaureusetöö seni tehtud töödest oma fookuse poolest. Varasemalt tehtud töödest näiteks Johanson (2010) keskendus sellele, kuidas ettevõtte töötajad hindavad organisatsiooni sisekommunikatsiooni ning informatsiooni liikumist. Käesoleva töö autori valitud fookuseks on aga erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused tootmisorganisatsioonis.

Varasemalt tehtud tööde lugemisel ning analüüsimisel pani autor tähele, et kuigi erinesid tööde fookused, kasutati peamiselt samu uurimismeetodeid. Eelnevalt tehtud tööde läbitöötamisel sai käesoleva bakalaureusetöö autorile selgeks, et tuleks järgida varem tehtud tööde eeskuju ning kasutada sama uurimismeetodit – süvaintervjuud.

Töö lõppeesmärgiks on anda ka tagasisidet A. Le Coq-ile, kuidas erinevad erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused ning vastavalt sellele teha ettepanekuid, missuguste sisekommunikatsiooni kanalite ning viiside kaudu on kõige efektiivsem pöörduda sõnumitega teatud kindla tasandi töötajate poole. Lisaks A. Le Coq-ile saavad käesolevat bakalaureusetööd oluliseks pidada ka teised tootmisettevõtted, mille eesmärgiks on sisekommunikatsiooni parendamine, lähtudes just nimelt erinevate töötajate tasandite puhul ilmnevatest erinevustest.

Töö autor tahab siiralt tänada oma juhendajat, Tiiu Tauri, kelle abiga antud töö kirjutatud sai. Veel tänab autor A. Le Coq-i administratsioonidirektorit Katrin Lemberit ning A. Le Coq-i töötajaid, kes olid nõus töö autorile intervjuusid andma.

1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni teoreetilised alused

1.1. Organisatsiooni sisekommunikatsioon

Organisatsiooni sisekommunikatsioon hakkas levima 20. sajandi keskpaigas äri sektoris. Sisekommunikatsioon ilmnas organisatsioonides loomulikult ka juba varem, kuid tähelepanu hakati pöörama sellele alles 20. sajandi keskpaigas. Selle arengu ning leviku peamisteks eeldusteks olid küsimused organisatsioonis liikuva informatsiooni ning kasutatavate kommunikatsioonikanalite kohta ennekoike erasektori ettevõtetes (Cheney 2007).

20. sajand oli igas mõttes maailma ajaloos revolutsiooniline ning seda ka organisatsiooni kommunikatsiooni valdkonnas. Kommunikatsioon kui omavahel suhtlemine, on olnud inimtegevuse üheks osaks juba aegade algusest. Pole vahet kas suhtlemiseks kasutatakse mobiiltelefoni või suitsusignaale – oluline on, et saatja sõnum jõuaks vastuvõtjani.

Sama põhimõtte kehtib ka organisatsiooni kommunikatsioonis, kus tänapäeval uusi kommunikatsioonikanaleid üha tihemini võime kohata. Internetiseeruv ühiskond loob suhtlemiseks võimalusi, mis mõned aastakümned tagasi näisid võimatud ning teostamatud. Käesoleva bakalaureusetöö autor on veendumusel, et lai kanalite valik muudab suhtlemise kergemaks, kuid samal ajal ka raskemaks. Raskemaks just seetõttu, et kanaliterohkus tähendab ka informatsioonirohkust ning sõnumite dubleerimist. Lai kanalite valik muudab suhtlemise kergemaks, kuna annab saatjale võimaluse saata sõnum lähtuvalt sõnumisaaja poolt kasutatavatele kanalitele.

Mitmed autorid on kirjeldanud organisatsiooni sisekommunikatsiooni kui üht osa organisatsiooni kultuurist, milleta organisatsioon ei oleks terviklik (Grunig 1992; Santra & Giri 2009; Champoux 2006). Organisatsiooni sisekommunikatsioon on niivõrd tihedalt seotud organisatsiooni struktuuri, keskkonna, võimu ning kultuuriga, et Grunigi (1992: 532) väitel leiavad mitmed organisatsiooni sisekommunikatsiooni teoreetikud, et ilma sisemise kommunikatsioonita ei saaks organisatsioonid eksisteerida. Sama mõttekäiku toetavad ka

Santra & Giri (2009: 100), kelle sõnul on efektiivne kommunikatsioon modernse organisatsiooni peamiseks alustalaks. Champoux' (2006) leiab, et kommunikatsiooni protsess organisatsioonis on pidev ning alalõpmata muutuv protsess, millel ei ole kindlat algust ega lõppu ning mis ei järgi kindlat jada. Ka töö autor on seiskohal, et organisatsiooni sisekommunikatsioon on üheks olulisimaks osaks organisatsiooni kultuuris ning toimiva sisekommunikatsioonita ei oleks ka toimivat organisatsiooni.

Kommunikatsiooni defineerimisel on vaadeldud peamiselt kolme aspekti: sõnum, sõnumisaatja ning vastuvõtja. Champoux (2006: 310) kirjeldab kommunikatsiooni protsessi järgnevalt: "Saatja otsustab, missugust sõnumit ta tahab saata ning ta kodeerib selle sõnumi kasutades sümboleid eeldusel, et vastuvõtja mõistab neid. Saatja muudab sõnumi signaaliks ning saadab selle mingi kanali kaudu vastuvõtjale. Kanaliks võib olla saatja hääl, elektrooniline seade, kirjutatud meedium või video meedium. Vastuvõtja dekodeerib selle sõnumi ning tõlgendab enda jaoks lahti selle tähenduse." Bakalaureusetöö autor on seisukohal, et Champoux' käsitus kommunikatsiooniprotsessist on igati korrektne ning ammendav. Lihtsalt öeldes ongi kommunikatsioon protsess, kus on kaks osapoolt, sõnum ning kanal. Tavasuhtluses me ei mõtle kommunikatsiooniprotsessi teooriale ning inimestevaheline suhtlus toimub intuiitiivselt. Kui aga vastuvõtjaid on rohkem kui üks, peab sõnumi saatja sõnumi koostamisel rohkem vaeva nägema, et tagada vastuvõtjate ühene arusaam sõnumi sisust.

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni uuringud on viimasel ajal pälvinud organisatsioonides palju tähelepanu, kuna ettevõtte juhtidele on oluline sisekommunikatsiooni protsessi dünaamikast aru saamine, mitte pelgalt uurida, kas nende organisatsioon omab efektiivset sisekommunikatsiooni (Papa et al 2008: 5). Sama kinnitavad ka Shahrina et al (2011) väites, et sisekommunikatsiooniuuring on organisatsioonile hädavajalik parandamiseks töötajate jõudlust ning lubab organisatsioonil saavutada seatud eesmärged. Töötav ning dünaamiline sisekommunikatsioon tõstab organisatsiooni töötajate töörahulolu tunnet ja lubab organisatsioonil üles ehitada pikaajalisi ning usaldusväärseid suhteid oma töötajatega (Grunig 1992: 532). Käesoleva töö autor on teoreetikutega ühel meelel, et sisekommunikatsioon on organisatsiooni üks olulisimaid osasid ning professionaalne suhtlus töötajatega tagab head ja pikaajalised suhted ning hõlbustab organisatsioonil saavutada oma eesmärged.

1.1.1. Sisekommunikatsiooni eesmärgid

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni peamiseks eesmärgiks on suhtlus töötajatega, olgu see tööalane või mitte. Töötajatele on oluline, et neid informeeritaks ning olla informeeritud. Nagu eelpool mainitud, on sisekommunikatsioon organisatsiooni üks peamisi alustalasid, millest järeldeb, et sisekommunikatsiooni peamiseks ülesandeks, lisaks suhtlemisele töötajatega, on organisatsiooni püsimise tagamine.

Organisatsiooni sisekommunikatsioon muudab töötajaskonna ühiselt hingavaks tervikuks, milleta organisatsiooni töös puuduks koordineerimine, mis tähendaks seda, et töötajad oleksid orienteeritud individuaalsete, mitte organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Moorhead & Griffin 1992: 320). Moorhead & Griffin (1992) leiavad, et organisatsiooni sisekommunikatsiooni peamiseks eesmärgiks on informatsiooni jagamine. Kõige olulisem osa sellest puudutab organisatsiooni eesmärkide selgitamist, mis motiveerib töötajaid töösse panustama. Lisaks sellele, on sisekommunikatsiooni väljundiks ka spetsiifiliste ülesannete jagamine töötajatele ning tagasiside andmine tehtud tööle.

20. sajandi lõpus leidsid autorid, et sisekommunikatsiooni peamiseks eesmärgiks on informatsiooni jagamine. Tänapäeval aga nähakse sisekommunikatsiooni eesmärke laiemalt. Näiteks toovad Shahrina et al (2011) välja, et sisekommunikatsioon on oluline abivahend organisatsioonile ühendamaks töötajaid ning tagamaks organisatsiooni efektiivse funktsioneerimise. Käesoleva bakalaureusetöö autor leiab, et Shahrina et al (2011) väide on igati õige ning organisatsioonid peavad elus püsimiseks ja jätkusuutliku arengu tagamiseks omama hästi toimivat sisekommunikatsiooni, mis ei keskendu ainult informatsiooni jagamisele.

Arnold & Silva (2011: 154) toovad välja peamised küsimused, millele organisatsiooni kommunikatsiooniprotsesside vastutavad inimesed peavad mõtisklema: missugune on efektiivseim kanal, mis tagab informatsiooni jõudmise kõikidele organisatsiooni tasanditele? Kuidas tagada sõnumi üheselt mõistmine kõikide adressaatide seas? Lisaks nendele küsimustele, on Flatley (1982) hinnangul kommunikatsiooniekspertidele ning kommunikatsioonijuhtidele oluline mitte liigselt kinnitada teatud kanalite külge, vaid olla kursis ning vastuvõtlikud uutele kommunikatsioonikanalitele. Bakalaureusetöö autor leiab, et need küsimused on organisatsiooni sisekommunikatsiooni peamised mõttekohad ning neile

üheseid vastuseid ei ole. Väga palju sõltub ka inimestest, kellele sõnumid ja informatsioon on suunatud. Sama mõtet toetab ka Torquado (2004), kes ütleb: "Organisatsiooni sisekommunikatsiooni efektiivsus sõltub kommunikatsiooniprotsessis osalevatest inimestest" (Torquato 2004, Arnold & Silva 2011: 159 kaudu).

Sisekommunikatsioon on organisatsiooni osa, mille eesmärgiks on hoida organisatsiooni koos, jagades informatsiooni töötajatele ning ühendada töötajaid ja tagada organisatsiooni efektiivne funktsioneerimine. Lisaks sellele järeldeb, et sisekommunikatsioonita oleks organisatsioon poolik ning puuduks alustala, mis seda koos hoiaks. Seega võime eeldada, et organisatsioonid püsivad tänu sellele, et panustavad sisekommunikatsiooni tegevusse ning arengusse.

1.1.2. Informatsiooni edastamise viisid organisatsioonis

Informatsiooni edastamiseks on erinevaid viise. Ka tava suhtluses tajume, et me võime vestluspartneriga suhelda füüsiliselt samaaegselt samas kohas viibides, aga ka tehnoloogia abil teineteisest tuhandete kilomeetrite kaugusel olles.

Moorhead & Griffin (1992) toovad välja kolm peamist viisi informatsiooni edastamiseks organisatsioonis:

- kirjalikud teatised
- suuline kommunikatsioon
- mittesõnaline kommunikatsioon.

Kirjaliku kommunikatsiooni üheks näiteks organisatsioonides on memo, mis kätkeb endas kindlat informatsiooni mingi kindla teema kohta. Memod ei ole väga personaalsed, kuna on tihti adresseeritud kindlale töötajaskonnale, mitte konkreetsele töötajale. Kirjalikuks kommunikatsiooniks peetakse ka kirju, raporteid ning juhendeid (Moorhead & Griffin 1992). Moorhead'i ja Griffini (1992) kirjaliku sisekommunikatsiooni käsitlese põhjal võib oletada, et see kommunikatsiooniviis on väga ametlik ning sellest puudub isiklik aspekt. Raportid ja juhendid ning memod ja kirjad on täis kantseliiti, mis raskendab sõnumi lugemist ning tõlgendamist. Käesoleva bakalaureusetöö autor on veendumusel, et kirjalikult edastatud informatsioon on tähtsal kohal ning leiab läbi arvutivõrkude organisatsioonides palju kasutust. Sama kinnitavad ka Santra & Giri (2009: 101) väites, et tehnoloogilised uuendused on

suurendanud võimalust hoiustada, transportida ning kommunikeerida informatsiooni. Nad lisavad, et arvutite teel vahendatav suhtlus, näiteks e-kirjad ja kiirsõnumite saatmine, on organisatsioonides laialt kasutust leidv (Santra & Giri 2009: 104).

Kõige sagedasemaks kommunikatsiooni viisiks peetakse suulist kommunikatsiooni, mis leiab aset ametlikes ja mitteametlikes vestlustes, töötegemise protsessis, kohtumistes ning ka ametlikes kõnedes ning ettekannetes (Moorhead & Griffin 1992). Suulise kommunikatsiooni alla loetakse ka telefonisuhtlust, mis nagu kogu suuline kommunikatsioon, annab kohese tagasiside, kas inimene sai sõnumi kätte ning mõistab seda (Past 2009: 194). Past (2009) ütleb, et kuigi sisekommunikatsiooni spetsialisti käsutuses on plejaad moodsaid vahendeid ja kommunikatsioonimeetodeid, on töötajate hulgas senini enim hinnatud otsene silmast silma suuline kommunikatsioon. Suulise kommunikatsiooni eeliseks on see, et lisaks kõneleja sõnadele mängib olulist rolli ka toon, häälekõrgus, rääkimise kiirus ja hääletooni kõvadus. Kuulajad analüüsivad sõnumist aru saamiseks kõiki neid aspekte. Suulise kommunikatsiooni teiseks eeliseks peetakse olukorda, kui alluv peab juhile edastama halbu uudised, näiteks selle kohta, et teatud osakond ei ole suutnud seatud eesmärgi saavutada. Eksperdid on leidnud, et suuline kommunikatsioon on kõige parem viis halbade uudiste edastamiseks (Moorhead & Griffin 1992). Töö autor on Moorhead'i ja Griffiniga (1992) ühel meelel, et suuline kommunikatsioon on kõige rohkem kasutust leidv kommunikatsiooniviis. Lisaks sellele, on suuline kommunikatsioon kordades personaalsem ning vahetum kui seda on kirjalik kommunikatsioon, mis muudab selle rohkem kasutajasõbralikuks. Suulise kommunikatsiooniga aga kaasneb ka oht, et keeruline sõnum ei jõu kohale või unustatakse kiiresti (Past 2009: 194).

Mittesõnaliseks kommunikatsiooniks peetakse nii teadlikke kui alateadlikke näoilmeid ning psühholoogilisi keha liigutusi ehk kehakeelt. Kehakeelena käsitletakse kehalisi liikumisi ning kehahoiakuid kommunikatsiooni protsessi vältel (Moorhead & Griffin 1992). Kõnega kaasnevad mitteverbaalsed suhtlemisvahendid võetakse info saaja poolt vastu visuaalselt (Virovere et al 2005: 75). Mittesõnaline kommunikatsioon on suhtlemise vankumatu osa. Vesteldes kui puupakk, ei erine edastatav informatsioon mingilgi määral kirjast või aruandest. Kehakeel teeb sõnumi mõistmise lihtsamaks ning jätab vähem tõlgendamisruumi, kui kirjalik kommunikatsioon.

Mitteverbaalsed suhtlemisvahendid (Virovere et al 2005: 75):

- 1) miimika ja žestid;
- 2) silmad ja silmside;
- 3) keha- ja pealiigutused ning kehahoiak;
- 4) distants kaasvestlejast.

Sellele nimistule lisavad Santra & Giri (2009: 100) tänapäeval ühe arvestatuma meetodi, milleks on arvutite abil vahendatav suhtlus, mis on organisatsiooni efektiivsuse lahutamatuks osaks. Selle all peavad autorid silmas olukorda, kus mitu inimest korraga saavad osa võtta koosolekust ise seal füüsiliselt viibimata. Tänapäeva tehnoloogia annab suurepäraseid võimalusi viibida kahes kohas korraga, sellest lõikavad kasu organisatsioonid, mis saavad oma planeeritud koosviibimised läbi viia olenemata osalejate asukohast.

Võib-olla kõige ammendavama nimistu sisekommunikatsiooni viisidest on välja toonud Past (2009), kes lisab bakalaureusetöö autori poolt eelnevalt käsitletud viisidele lisaks veel raadio ja muu audiovisuaalse kommunikatsiooni, intraneti, sotsiaalse meedia, üritusturundus, tekstisõnumid ja multimeediasõnumid.

Organisatsioonid kasutavad informatsiooni jagamiseks peamiselt kirjalikku ning suulist kommunikatsiooni. Suulise kommunikatsiooni juures mängib olulist rolli ka sellega kaasnev kehakeel. Lisaks neile, kasutavad organisatsioonid ka tehnoloogia arengu vilju, et muuta suhtlus paremaks ning efektiivsemaks.

1.1.3. Sisekommunikatsiooni struktuurid

Sisekommunikatsioonis eristatakse formaalseid ning mitteformaalseid kommunikatsiooni struktuure. Enne 1920. aastaid oli sisekommunikatsiooni pea kõikides organisatsioonides mitteformaalne. Kui aga organisatsioonid kasvasid suuremaks, nii tootmismahu kui ka töötajate arvu poolest, tekkis organisatsiooni juhtidel vajadus kogu töötajaskonda paremini koordineerida ning informeerida (Santra & Giri 2009: 102). Teisisõnu tekkis vajadus formaalse ülevallt alla kommunikatsiooni järgi.

Formaalse kommunikatsioonina käsitlevad Pappa et al (2008) informatsiooni edastamist ning suhtlust töötajatega ametlike kanalite läbi. Paljudes organisatsioonides on formaalse

kommunikatsiooni eesmärgid, kanalid ja meetodid märgitud organisatsioonistruktuuris, kuid teistes ettevõtetes on need varjatud, ent organisatsiooni töötajad teavad seda siiski. Formaalne kommunikatsioon ettevõttes toimub kas ülevalt alla, alt üles või horisontaalselt. Ülevalt alla sisekommunikatsioonimudel näeb ette informatsiooni ja sõnumite liikumist juhtidelt alluvatele, vastavalt organisatsiooni hierarhiale (Pappa et al 2008: 51).

Ülevalt alla kommunikatsiooni tüübid (Past 2009: 69):

- 1) instruksioonid alluvatele;
- 2) töö iseloom, kuidas see on seotud organisatsiooniga;
- 3) organisatsiooni reeglite ja protseduuride selgitamine;
- 4) tagasiside saamine;
- 5) väärtuste ja eesmärkide tutvustamine.

Ülevalt alla kommunikatsioon on organisatsiooni juhtide poolt vaadatuna vajalik kommunikatsiooni struktuur. Juhid peavadki suhtlema alluvatega, andes neile kas tööülesandeid või tutvustades organisatsiooni iseärasusi. Kõik see on sisekommunikatsiooni üks osa, mis tagab organisatsiooni parema funktsioneerimise.

Alt üles sisekommunikatsioonimudel tegutseb vastupidiselt: informatsiooni ning sõnumite liikumine alluvatelt ülematele (Pappa et al 2008: 53). "Alt üles kommunikatsiooni nähakse peamiselt vaid aruannete edastamises" (Past 2009: 69), aga ka konkreetsete ülesannetega seonduvate asjaolude pärimises (Pappa et al 2008: 53).

Alt üles kommunikatsiooni tüübid (Katz & Kahn 1978, Pappa et al 2008: 52 kaudu):

- 1) ülesannete täitmisega ning tööga seonduvad sõnumid;
- 2) kaastöötajad ning nende mured;
- 3) alluvate ettekujutus organisatsiooni suundadest;
- 4) ülesannete täitmiseks kasutatud meetodite loend.

"Alt üles kommunikatsioon annab juhtidele väärtuslikke ideid oma alluvatelt ning hõlbustab ülevalt alla kommunikatsioonimudeli kaudu tulevate sõnumite aktsepteerimist alluvate hulgas" (Planty & Machaver 1952, Pappa et al 2008: 54 kaudu). Töötaja suhtlus organisatsiooniga on sama vajalik nagu ülevalt alla suhtlus. Kui töötajad ei suhtleks

organisatsiooniga ise, vaid oleksid ainult vastuvõtjad, ei tekiks vastastikku toimivat sidet organisatsiooni ja töötaja vahel. Kui puuduks alt üles kommunikatsioon, ei oleks sisekommunikatsioon terviklik ning selle tulemusena ei ole ka organisatsioon ise terviklik.

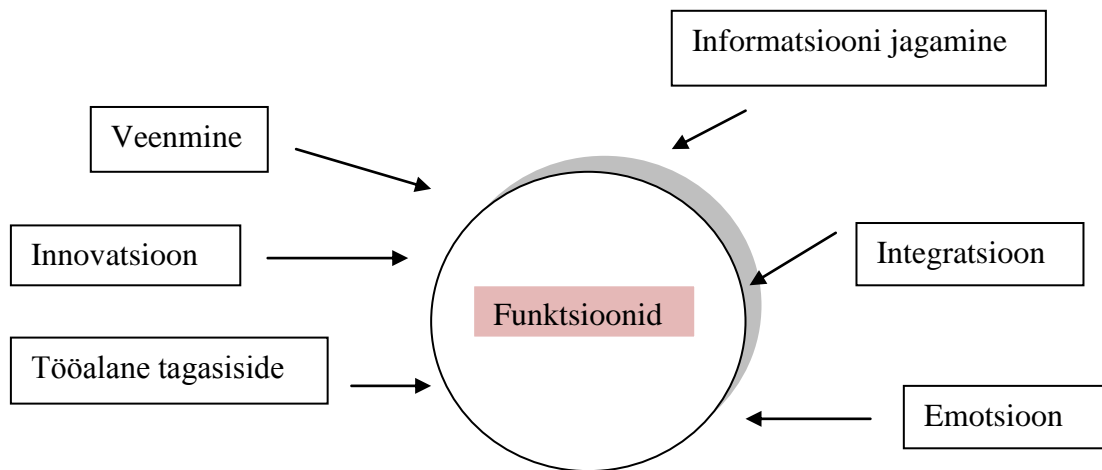
Horisontaalselt toimiv sisekommunikatsioon tähendab, et sõnumid ning informatsioon liigub vaid teatud tasandi töötajate hulgas ning võib sealt edasi jõuda kõrgemate tasandi töötajateni (Pappa et al 2008: 55). Horisontaalne kommunikatsioon toob organisatsiooni tegevusse paindlikkust ning aitab kohaneda keskkonnaga (Past 2009: 69). Suhtlus organisatsioonitasandi siseselt on töötajatele oluline, kuna võimaldab suhelda kaastöötajatega, kelle tööülesanded on sarnased. Veelgi enam, horisontaalse kommunikatsiooni abil saab lahendada ka esilekerkinud tööalased probleemid, küsides nõu kolleegilt, pöördumata organisatsiooni juhtide poole, mis võib jätta mulje, et töötaja ei saa oma tööga hakkama. Lisaks toimub organisatsioonides ka diagonaalne kommunikatsioon, mille kohaselt töötajad suhtlevad kaastöötajatega olenemata nende tasanditest ning paiknemisest organisatsiooni hierarhias (Wilson 1992).

Mitteformaalne sisekommunikatsioon ei järgi organisatsiooni struktuuri ning on personaalsem, väljendudes vestlustes kaastöötajatega nii eriala kui ka eraelu teemadel (Johnson et al 1994: 117). Mitteformaalse kommunikatsioonita ei tunneks töötajad ennast vabalt. Bakalaureusetöö autor on seiskohal, et mitteformaalne kommunikatsioon loob hea töökeskkonna, pakkudes vaheldust. Olgu see tööalane või eraelu puudutav vestlus, ei ole suhtlevad inimesed surutud raamidesse, mis muudab kommunikatsiooniprotsessi ametlikumaks.

Kõik sisekommunikatsiooni struktuurid iseseisvalt on organisatsiooni püsimise mõttes väga vajalikud. Samal ajal moodustavad nad ka terviku, milleta oleks sisekommunikatsioon puudulik. Puuduliku sisekommunikatsiooni tulemusena, võib organisatsiooni ähvardada kokku varisemine, mida organisatsioonijuhid kahtlemata ära hoida püüavad.

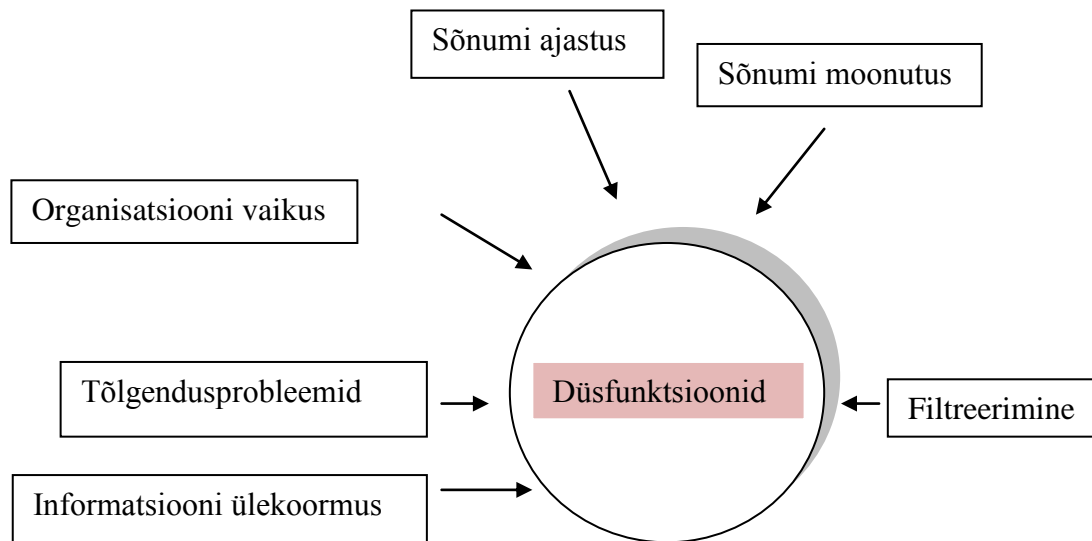
1.1.4. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni funktsioonid ja düsfunktsioonid

Alltoodud Champoux (2006) poolt väljatöötatud joonistel on näha organisatsiooni sisekommunikatsiooni funktsioone ja düsfunktsioone.



Joonis 1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni funktsioonid (Champoux 2006: 315).

Joonisel 1 on välja toodud organisatsiooni sisekommunikatsiooni funktsioonid. **Veenmine** tähendab seda, töötajad käituvad vastavalt sõnumisaatja ettekirjutustele, kuna neid veendakse, et teatud käitumismaneerid on ainuõiged. **Innovatsioon** tähendab seda, et sisekommunikatsiooni kaudu teavitatakse töötajaid organisatsiooni sisestest muudatustest ning uutest arengusuundadest. **Töölane tagasiside** annab töötajatele teada, kuidas nad on tööülesannetega toime tulnud. **Integratsioonifunktsioon** aitab integreerida ning koordineerida organisatsiooni erinevaid osasid. **Emotsionaalne funktsioon** võimaldab töötajatel väljendada oma emotsioone ning tundeid, mis on seotud tööülesannetega ning üldisemalt oma tööga. Kahtlemata on aga organisatsiooni sisekommunikatsiooni peamiseks funktsiooniks **informatsiooni jagamine**, mis tähendab töötajate teavitamist organisatsiooni eesmärkidest, arengusuundadest, konkreetsetest tööülesannetest jne (Champoux 2006: 315).



Joonis 2. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni düsfunktsioonid (Champoux 2006: 315).

Joonisel 2 on välja toodud organisatsiooni sisekommunikatsiooni düsfunktsioonid. **Tõlgendusprobleemid** ilmnevad olukorras, kui sõnumi vastuvõtja tõlgendus erineb saatja eeldatavast tõlgendusest. **Informatsiooni ülekoormus** tähendab seda, et vastuvõtja saab rohkem informatsiooni, kui ta suudab selekteerida ning lahti mõtestada. **Sõnumi moonutus** võib esineda juhul, kui saatja ning vastuvõtja omavad erinevaid taustsüsteeme, mille tulemusena mõistab vastuvõtja sõnumit teistsuguselt kui saatja. Sõnumi saatja võib sõnumit **filtreerida** tahtlikult või mittetahtlikult. Mõlema puhul on tulemuseks sõnum, mis ei sisalda piisaval määral informatsiooni, et vastuvõtja seda mõistaks. **Sõnumi ajastus** mängib saatmisel olulist rolli. Võib juhtuda, et sõnum saadetakse valel ajal: liiga hilja või liiga vara. Kui sõnum tuleb liiga hilja, ei suuda vastuvõtja seda õigeaegselt tõlgendada, kui sõnum tuleb liiga vara, võib vastuvõtja informatsiooni rohkuse juures sõnumisisu unustada. **Organisatsiooni vaikus** tähendab olukorda, kus töötajad ei anna organisatsiooni juhtidele tagasisidet, mida neilt oodatakse. See ilmneb olukorras, kus töötaja leiab, et tema arvamus ei loe niikuinii midagi ning on kasutu (Champoux 2006: 315).

Sisekommunikatsiooni funktsioonide ja düsfunktsioonide joonised on olulised, kuna annavad teada, et lisaks kõigele vajalikule, mida sisekommunikatsioon endas hõlmab, on ka mõttekohad, mida veel parandada. Igal mündil on kaks poolt ning sisekommunikatsiooni

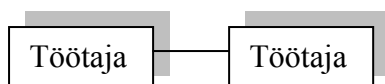
varjupool väljendub düsfunktsioonide näol, mida sisekommunikatsiooni paremaks toimimiseks tuleb ennetada ning nende arvestada. Nagu ütleb Champoux (2006) on organisatsiooni sisekommunikatsioon koguaeg muutuv protsess. Organisatsiooni juhtidele on oluline see muuta nii sujuvaks kui vähegi võimalik. See eeldab aga düsfunktsioonide teadlikkust ning nendega toimetulekuoskust.

1.1.5. Sisekommunikatsiooni võrgustikud

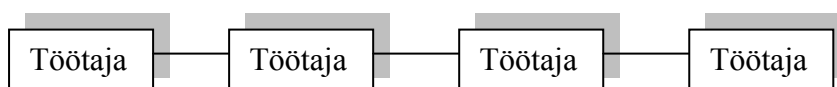
Organisatsiooni sisekommunikatsiooni erinevaid võrgusikke on autorid (Papa et al 2008; Champoux 2006) vaadelnud vastavalt sõnumite liikumisele ning võrgustiku ülesehitusele. Champoux (2006: 322) ütleb, et kommunikatsioon organisatsioonis toimub struktureeritud süsteemides, mida kutsutakse võrgustikeks. Ta lisab, et mõned võrgustikud tulenevad organisatsiooni struktuurist. Alljärgnevad joonised omavad bakalaureusetöö kontekstis tähtsust, kuna näitavad erinevate sisekommunikatsiooni võrgustike iseärasusi, mis annavad organisatsiooni sisekommunikatsiooni toimimisest parema pildi. Champoux (2006) eristab kolme peamiselt kasutatavat sisekommunikatsiooni võrgustiku tüüpi:

1) Paariviisiline kommunikatsiooni, mis jaguneb:

- suhtlus kahe inimese vahel;
- jadasid



Joonis 3. Kaheliikmeline kommunikatsioon: suhtlus kahe inimese vahel (Champoux 2006: 323).



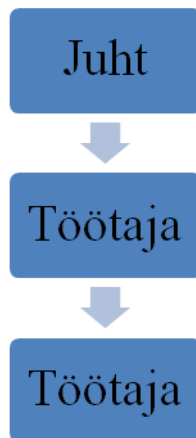
Joonis 4. Kaheliikmeline kommunikatsioon: jadaside (Champoux 2006: 323).

Paariviisiline sisekommunikatsioon on kahe inimese vaheline kirjalik või suuline suhtlemine olenemata organisatsiooni struktuurüksuste hierarhilisest paiknemisest. Joonisel 3 ja 4 on

kujutatud paariviisilise kommunikatsiooni ilmingud. Nagu näha, toimub paariviisiline kommunikatsioon ühel tasandil, kuid tegelikkuses võib see kahe osapoolega kommunikatsioon esineda nii ülevalt alla, alt üles kui ka horisontaalselt. (Champoux 2006: 322-323).

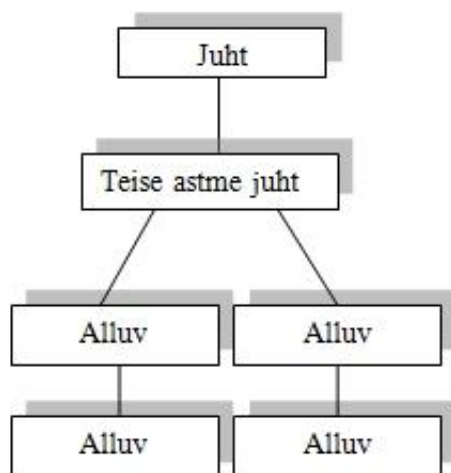
2) Tsentraliseeritud grupikommunikatsioon, mille erinevad ilmingud on:

- kett;
- Y;
- ratas.



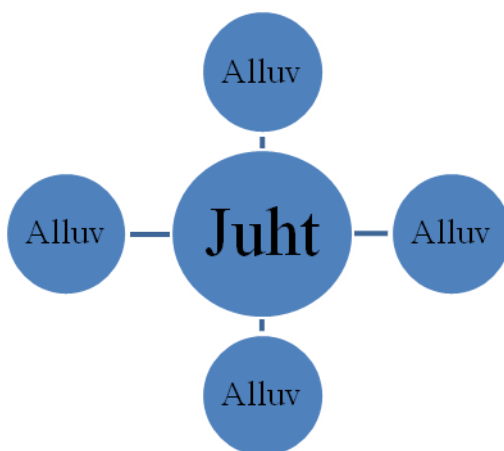
Joonis 5. Tsentraliseeritud grupikommunikatsioon: kett (Champoux 2006: 323).

Jooniselt on näha kuidas kett toimib: sõnum tuleb organisatsioonis kõrgemal tasandil asuvalt juhilt ning vastuvõtjateks on madalama tasandi töötajad (Champoux 2006: 323).



Joonis 6. Tsentraliseeritud grupikommunikatsioon: Y (Champoux 2006: 323).

Joonisel 6 on kujutatud kommunikatsioonivõrgustikku Y, mis toimib selliselt, et kõrgema tasandi juht saadab sõnumi teise astme juhile, kes selle omakorda edastab alluvatele (Champoux 2006: 323).



Joonis 7. Tsentraliseeritud grupikommunikatsioon: ratas (Champoux 2006: 323).

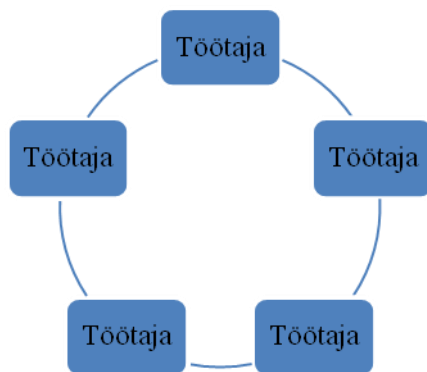
Joonisel 7 on kujutatud grupikommunikatsiooni võrgustik ratas: kindel inimene vahendab kommunikatsiooni teiste töötajate vahel. Kõik saadetavad sõnumid lähevad läbi konkreetse juhi, kes vastutab "ringis" osalevate töötajate kommunikatsioonitegevuse eest (Champoux 2006: 323).

Tsentraliseeritud grupikommunikatsioon tähendab suhtlust kolme või rohkema inimese vahel, mis toimub peamiselt osakondades, töörühmades ning –meeskondades. Tsentraliseeritud

kommunikatsiooni puhul eristatakse kindlat inimesest, juhti, kes on sõnumite saatmise ja vastuvõtmise juhtfiguuriks. Tsentraliseeritud kommunikatsiooni võrgustiku eeliseks on kommunikatsiooniprotsessi kiirus (Champoux 2006: 323-324). Joonised on olulised, et mõista tegevusi teatud sisekommunikatsiooni struktuuride nimetuste taga.

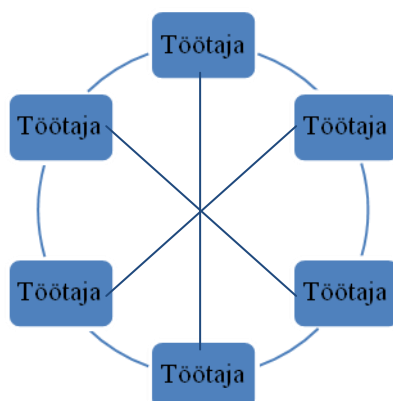
3) Detsentraliseeritud grupikommunikatsioon:

- ring;
- läbisegi.



Joonis 8. Detsentraliseeritud grupikommunikatsioon: ring (Champoux 2006: 323).

Joonise 8 on kujutatud grupikommunikatsiooni ring: puudub kindel kommunikatsiooniprotsessijuht, kommunikatsioon toimub ringiratast töötajate vahel (Champoux 2006: 323).



Joonis 9. Detsentraliseeritud grupikommunikatsioon: läbisegi (Champoux 2006: 323).

Joonisel 9 kujutatud kommunikatsiooni võrgustik läbisegi näitab seda, kuidas töötajad omavahel suhtlevad. Oluline on mõista, et vabasuhtlus eeldab juhi puudumist ning nagu jooniselt näha, liiguvad sõnumid erinevate töötajate vahel igas suunas (Champoux 2006: 323).

Detsentraliseeritud grupikommunikatsioon on sarnane eelpool kirjeldatud tsentraliseeritud grupikommunikatsioonile, kuid puudub juhtrolli kandev isik ning sõnumid liiguvad grupis vabalt (Champoux 2006: 324).

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni võrgustike abil saame vaadelda sõnumi liikumist kommunikatsiooniprotsessis osalejate vahel. Et organisatsiooni sisekommunikatsioon oleks toimiv, peab see hõlmama endas teatud määral paariviisilist, tsentraliseeritud ning ka detsentraliseeritud kommunikatsiooni võrgustikke. Paariviisiline ning detsentraliseeritud kommunikatsioon jätab osalejatele vabamad käed kui tsentraliseeritud võrgustik. Sellest hoolimata on tsentraliseeritud kommunikatsioon organisatsiooni koordineerimise ning mobiliseerimise vaatekohalt väga vajalik.

1.1.6. Erineva tasandi töötajate kommunikatsiooniharjumused

Organisatsiooni struktuur tuleneb organisatsiooni eesmärkidest (Virovere et al 2005: 24). Vastavalt organisatsiooni struktuurile jagunevad töötajad erinevatele tasanditele. Kõige kõrgemaks tasandiks on organisatsiooni juhtkond ning madalaimaks lihttöölised. Töötajaid võib ka liigitada valgekraedeks ja sinikraedeks. Valgekraedena käsitleb Halle (1987) töötajaid, kelle tööülesanded ei eelda ega vaja füüsilist pingutust. Lisaks, valgekraede tööülesanded ei ole reeglina ohtlikud ega musta töötaja riideid (Halle 1987, Ellis 2007: 338 kaudu). Sinikraesid iseloomustab Halle (1987) kui valgekraede vastandtöölisi: nende töö eeldab füüsilist pingutust, tihti on tööülesanded isegi ohtlikud ning mustavad töötaja riideid (Halle 1987, Ellis 2007: 338 kaudu). Et organisatsioon toimiks, on oluline suhtlus erineva tasandi töötajate vahel ning ka suhtlus tasandisiseselt.

Erineva tasandi töötajate kommunikatsiooniharjumusi ei ole väga laialdaselt uuritud. Mills (2002) toob välja, et kommunikatsiooniuringud organisatsioonides on peamiselt keskendunud organisatsioonide juhtkonna suhtlemisharjumustele ning et madalama astme töötajate kommunikatsiooniharjumustele pole tähelepanu pööratud. Sama mõtet toetavad ka Cowan & Bochantin (2011), kes väidavad, et lihttööliste ehk sinikraede töötamis- ja

suhtlemisharjumusi ei ole laialdaselt uuritud. Küll aga on olemas levinud arusaam, missugusena nähakse madalama astme töötajate kommunikatsiooniharjumusi. Selle stereotüübi, nagu ei oleks töölised organisatsioonides informatsiooni kasutajad ega tekitajad seab kahtluse alla Veinot (2007), kes lisab, et madalama astme töötajate kommunikatsiooniharjumusi uurides mõistame paremini, missugust rolli omab informatsioon töötajate tööelus.

Et aimu saada organisatsiooni sisekommunikatsioonist, tuleb uurida suhtlemist kõikidel tasanditel. Ammendava pildi organisatsiooni sisekommunikatsioonimaastikust annab meile vaid uuring, kus kajastuvad ka kõige madalama astme töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste eripärad. Käesolevas bakalaureusetöös keskendubki autor erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste uurimisele ning analüüsimisele.

2. Uurimisprobleem, -eesmärk ja -küsimused

2.1. Uurimisprobleem ja eesmärk

Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on A. Le Coq-i administratsioonidirektori sõnum, et organisatsiooni sisekommunikatsioonis esinevad erinevad hälbed, mille tulemusena väidavad töötajad, et informatsioon ettevõttes ei liigu soovitud. Administratsioonidirektori hinnang tugines läbi viidud rahulolu-uuringutele ning isiklikule töökogemusele. Selle põhjal asus autor analüüsima organisatsioonis toimivat sisekommunikatsiooni võttes töö fookuseks erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused. Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks ongi tootmisettevõtte A. Le Coq-i sisekommunikatsioonitegevuse analüüsimine, lähtudes erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumustest. Erineva tasandi töötajatena peab töö autor silmas tootmisorganisatsioonis A. Le Coq kõrgeima tasandi töötajatena kontoris töötavaid inimesi, teise tasandi töötajatena tootmis- ja administratiivprotsesside vastutavaid inimesi ning viimase tasandi töötajatena lihttöölisi (lao- ja liinitöölised).

2.2. Uurimisküsimused

1. Milline A. Le Coq-i sisekommunikatsiooni korraldus?
 - 1.1. Millised on A. Le Coq-i sisekommunikatsiooni eesmärgid?
 - 1.2. Milliseid kanaleid ja vahendeid sisekommunikatsioonis kasutatakse?
 - 1.3. Milliseid sihtrühmasid eristatakse?
 - 1.4. Milline töötajate tasand on organisatsiooni sisekommunikatsioonis peamiseks sihtrühmaks?
2. Millised on erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused?
 - 2.1. Millised on kõrgema tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused?
 - 2.2. Millised on keskmise tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused?
 - 2.3. Millised on madalama tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused?
3. Milline on tootmisega tegeleva organisatsiooni puhul kõige tõhusam viis sisekommunikatsiooni korraldamiseks, arvestades töötajate erinevaid sisekommunikatsioonivõimalusi ja -harjumusi?

Bakalaureusetöö autor annab uurimisküsimustele vastuseid käesoleva töö tulemuste ning järelduste ja diskussiooni peatükis.

3. Uurimisobjekti kirjeldus

3.1. A. Le Coq-i kirjeldus

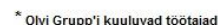
A. Le Coq on Olvi gruppi kuuluv ettevõte, mis valmistab nii alkohoolseid, mittealkohoolseid kui ka karastusjooke. A. Le Coq-i emaettevõtteks on Soomes asuv Olvi ning lisaks A. Le Coq-ile omab Olvi veel ka tütarettevõtteid Valgevenes, Leedus ja Lätis. A. Le Coq-i tootmistehas asub Tartus, Tähtvere linnaosas, lisaks sellele, asub üks tootmishoone ka Tartu külje all Reolas, kus valmistatakse Aura mahlasid ning Tartu linnapiiri ääres asub A. Le Coq-i logistikakeskus. Kokku töötab A. Le Coq-is üle 300 töötaja.

3.2. A. Le Coq-i sisekommunikatsioon

Organisatsioonis sisekommunikatsioon hõlmab 300 töötajat kolmes erinevas töökohas. Ettevõttel puudub sisekommunikatsiooniüksus ning infot vahendavad töötajatele struktuurüksuste juhid. Peamine informatsiooni jagamine toimub nii kord kuus korraldavatel struktuurüksuste koosolekutel, kus infovahetus on kahepoolne, kui ka väiksema osalejaskonnaga erinevatel meeskonna koosolekutel. Lisaks sellele on sisekommunikatsioonivahenditest kasutusel osalise juurdepääsuga intranet, e-kirjad, telefonid, infotahvlid, siseleht, kord aastas ettevõtte juhataja läbiviidav üldkoosolek ning ka erinevad ettevõtte poolt korraldatud üritused: suvepäevad, jõulupidu jne. A. Le Coq-is toimub suhtlus nii ülevalt alla, alt üles kui ka horisontaalselt. Peamiselt kasutatakse nende puhul suhtlemiseks ning informatsiooni edastamiseks samu kanaleid – e-posti, telefon, infokoosolek ning silmast silma suhtlus. Kuid erineva tasandi töötajate puhul leiduvad ka teatud erinevused, mida bakalaureusetöö autor käsitleb.

3.3. Ettevõtte struktuur

Ettevõttel on tavapärane hierarhiline struktuur. Kõige kõrgemal kohal paikneb A. Le Coq-i juhataja. Teisel tasandil on neli asedirektorit (tootmine, logistika, administratsioon ja peaõllemeister) ning allpool erinevate osakondade juhid. A. Le Coq-i töötajate viimase tasandi moodustavad lihttöölised (Lember 2012). Töötajate jaotus lähtub nende funktsioonist.



Joonis 10. A. Le Coq-i töötajate skeem.

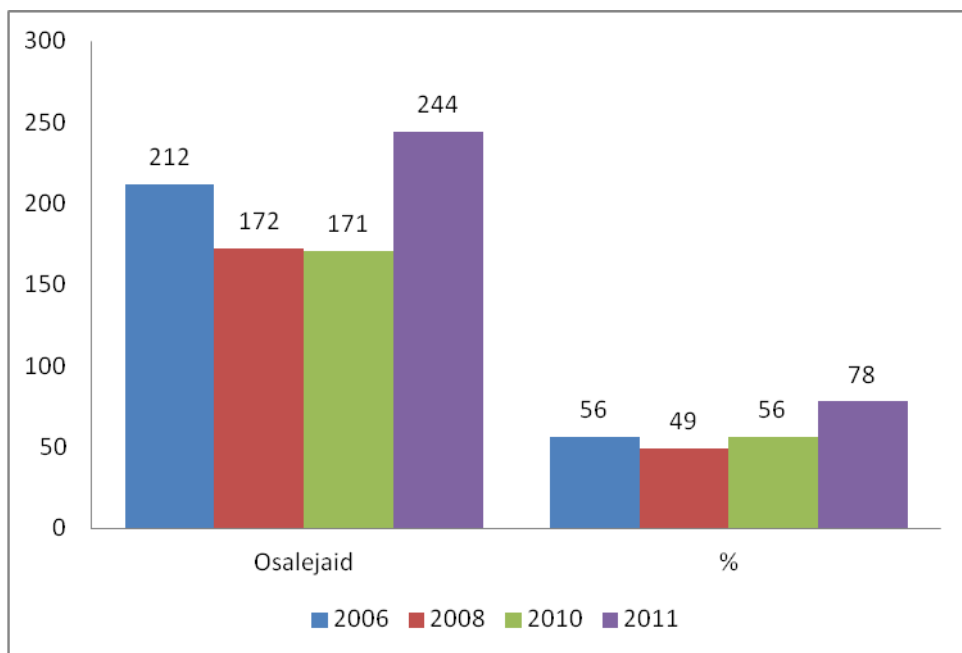
3.4. Organisatsiooni rahulolu-uuringud

Tootmisettevõtte A. Le Coq on mitmete aastate jooksul oma töötajate seas läbi viinud rahulolu-uuringuid, mõistmaks, missugused on töötajate mõtted antud organisatsiooni kohta. Üks osa rahulolu-uuringutest on seotud ka informatsiooni ja selle liikumisega. Rahulolu-uuringutest on aga selgunud, et töötajad ei ole rahul informatsiooni liikumisega ning leiavad, et sisekommunikatsioon on organisatsioonis lonkav. Kuna bakalaureusetöö autoril õnnestus koostöös A. Le Coq-iga saada juurdepääs rahulolu-uuringute nendele osadele, mis puudutavad sisekommunikatsiooni ning informatsiooni liikumist, annab töö autor järgnevalt nendest ülevaate ning esitab rahulolu-uuringute teise analüüsi.

Organisatsiooni poolt läbi viidud rahulolu-uuringud näitavad, et kuigi bakalaureusetöö uuringu valimisse kuulunud inimesed olid piisavalt informeeritud, siis tootmisorganisatsioonis leidub ka neid, kes ei ole rahul informatsiooni liikumisega.

Bakalaureusetöö autor asus töö kirjutamisel lisaks sisekommunikatsiooniharjumustele uurima ka seda, kuidas parandada informatsiooni liikumist organisatsioonis.

Alates 2000. aastast on organisatsioonis läbi viidud seitse rahulolu-uuringut. Esimesed kuus, kuni 2010. aastani (k.a.), olid koostatud organisatsiooni enda töötajate poolt. Osaleda võivad kõik töötajad, kuid organisatsioon seda kohustuslikuks ei ole teinud. 2011. aastal aga osteti uuringuteenus sisse uuenenud küsimustikuga, mille tulemusena ei saa varasemaid ning kõige hilisemaid andmeid omavahel võrrelda. Kui varemalt printis organisatsioon iga töötaja jaoks välja ühe eksemplari, siis nüüd tuli küsimustikku täita arvutis. Osalusprotsent (vt Joonis 11) näitab, et töötajad eelistavad rohkem uuemat rahulolu-uuringu vormi.



Joonis 11. Rahulolu-uuringus osalejad.

Jooniselt on näha, et osalusprotsent ning osalejate arv on olnud kõige kõrgem 2011. aastal, kui kasutati sisse ostetud uuringuteenust. A. Le Coq-is on üle 300 töötaja.

Rahulolu-uuringu üheks küsimuseks on olnud ka informatsiooni omamine ning piisavus. Selle, ja ka teiste küsimuste, juures peavad töötajad viiepalli-skaalal hindama ning saavad lisada ka kommentaare antud küsimuse puhul. Alltoodud tabelist on näha, et kommentaare ka kirjutatakse ning töö autor võrdleb 2006. aasta ning 2010. aasta küsitluste kommentaare. Autor on eelnevalt välja selekteerinud analüüsitavad töötajate kommentaarid.

Tabel 1: infoliikumise kommentaarid

Küsimus: Ma oman piisavalt vajalikku informatsiooni oma ettevõttest: kuidas läheb, mis tehtud, mis teoksil.	
2006	2010
Kommentaare: 24; osalejaid 212; 11%	Kommentaare: 29; osalejaid 171; 17%
<i>Suurem osa infõ tuleb läbi kolmanda inimese või jõuab hiline misega.</i>	<i>Info liikumine ülevalt alla ei ole piisavalt hea.</i>
<i>Informatsiooni vähevõitu.</i>	<i>Info liikumine väga-väga aeglane.</i>
<i>Info ei liigu nendelt töötajatelt kes peaks olema infokandjaks.</i>	<i>Info ei liigu üldse.</i>
<i>Info liigub aeglaselt, vahel kipub kaduma, soovitan infokandjatel ja saajatel olla veidi tähelepanelikum ja kohusetundlikum.</i>	<i>Saavad teada need, kes töötavad arvutiga. Uudised on seal postkastis ja tavatöölised seda ei näe. Kuigi mõni info kuulub edastamiseks kõigile.</i>

Üldiselt on kommentaarid ühetahulised ning peegeldavad töötajate rahulolematust informatsiooni liikumisega. Kuigi peab märkima, et analüüsivate rahulolu-uuringute puhul tõid töötajad välja ka positiivseid jooni ning paljud informatsiooniliikumise teema juurde kirjutatud kommentaarid ei olnud relevantseid, kuna näiteks palgakõrgenduse küsimine ei ole seotud informatsiooni liikumisega. Võrreldavate aastate tulemustes on näha, et mõlemal puhul ei ole töötajad rahul informatsiooni liikumise kiirusega. Töötajate hinnangul jõuab informatsioon nendeni hiline misega. Rahulolu-uuringute teisest analüüsi tehes jõudis töö autor tõdemuseni, et tema uuring ei kinnita rahulolu-uuringu tulemusi. Kuna spetsiaalselt oli töö autori uuringus küsimus informatsiooni piisavuse kohta ning töötajad kõigilt tasanditelt vastasid, et nad on piisavalt informeeritud.

4. Metoodika ja valim

4.1. Metoodika

Käesoleva bakalaureusetöö autor kasutas uurimistöös andmete kogumiseks kvalitatiivse uurimismeetodina süvaintervjuud. Kuna bakalaureusetöö esmaseks eesmärgiks oli lähemalt tutvuda A. Le Coq-i sisekommunikatsiooniga, tegi autor töö esimeses etapis intervjuu A. Le Coq-i administratsioonidirektori Katrin Lemberiga, et kaardistada A. Le Coq-i toimivat sisekommunikatsiooni (Lisa 2). Intervjuu läbiviimiseks koostas intervjuueerija intervjuu kava (Lisa 1).

Pärast A. Le Coq-i sisekommunikatsiooniga tutvumist, otsustas töö autor koostada uue intervjuu kava (Lisa 3), et intervjuueerida A. Le Coq-i töötajaid.

Mõlema etapi puhul valis töö autor semistruktureeritud süvaintervjuu meetodi, kuna antud uurimismeetodi omapäraks on teatav paindlikkus intervjuueerimisel. Intervjuu kava on koostatud teemade ning võtmeküsimuste kaupa, kuid küsimuste sõnastus ning järgnevus on semistruktureeritud intervjuude puhul vabam (Vihalemm 2011). Süvaintervjuu kaudu kogutud andmeid analüüsis bakalaureusetöö autor lugedes intervjuude transkriptsioone ning kuulates intervjuude lindistusi. Andmete analüüsimisel lähtus autor intervjuueeritava vastustest.

Berger (2000: 111) ütleb, et intervjuu on vestlus uurija ning informandi vahel. Berger (2000:111) lisab, et intervjuu on üks põhilisimaid uurimismeetodeid ning see võimaldab uurijal koguda rohkem informatsiooni kui pelgalt vaatlusmeetodit kasutades. Kvalitatiivne uurimismeetod intervjuu omab ka teatud varjatud tahke, millega uurija peab arvestama (Roulston 2011: 349). Roulston (2011) toob välja, et intervjuud ei kulge tihti selliselt nagu uurija on plaaninud ning intervjuu läbiviija peab intervjuu ajal tegelema erinevate üleskerkinud probleemidega. Käesoleva bakalaureusetöö autor on Roulstoniga ühel meelel, et intervjuud ei pruugi kulgeda selliselt, nagu uurija on plaaninud. Antud uuringu raames läbi viidud intervjuude puhul pidi ka töö autor tegelema erinevate üleskerkinud probleemidega, näiteks küsimuste erinev tõlgendamine intervjuueeritavate seas.

Semistruktureeritud intervjuu kasutamise eeliseks antud bakalaureusetöö raames peab töö autor eelpool mainitud küsimuste sõnatuse ning järgnevuse vabadust. Intervjuude puhul sai autor intervjuueeritavatelt vajaminevad vastused kätte isegi kui intervjuueeritav hakkas teatud alaküsimuse juures kõrvalistel teemadel diskuteerima. Sellele oli suuresti abiks ka intervjuu kava, mis aitas töö autoril intervjuuga uuesti järje peale saada.

Intervjuude analüüsimisel kasutas autor horisontaalanalüüsi, vaadeldes teatud teemat (alaprobleemi) läbi kõigi intervjuueeritavate hinnangute, kõrvutades neid ja otsides neid ühisjooni ja erinevuseid (Vihalemm 2011). Kvalitatiivse koodisüsteemi lõi autor pärast kogu materjali ülevaatamist ning kodeerimisel lähtus töö eesmärkidest. Iga alateema kohta lõi autor nominaalkoodi, st tekstiosi üldiselt erinevatesse sisulistesse üksustesse eristavad märksõnad või lühendid, sagedasti seotud ka ühe küsimuse või küsimusteblokiga (Vihalemm 2011).

4.2. Valim

Bakalaureusetöö esimese etapi, A. Le Coq-i sisekommunikatsiooni kaardistamise puhul konsulteeris töö autor A. Le Coq-i administratsioonidirektori Katrin Lemberiga, kes andis mõista, et inimene, kes võiks bakalaureusetöö autorile avada organisatsiooni sisekommunikatsiooni tagamaad, on just tema ise. Autor viis reedel, 13. jaanuaril 2012. aastal läbi intervjuu A. Le Coq-i administratsioonidirektori Katrin Lemberiga. Intervjuueerimiseks lepiti kokku pärastlõunane kellaaeg 13:00. Intervjuu toimus Katrin Lemberi kabinetis. Intervjuueeritav lubas töö autoril intervjuud diktofoniga lindistada ning selle põhjal kirjutas töö autor ka transkriptsiooni (Lisa 2). Intervjuu kestis 62 minutit. Bakalaureusetöö autor rõhutab intervjuu kava olemasolu intervjuueerimisel.

Bakalaureusetöö teiseks etapiks, A. Le Coq-i töötajate intervjuueerimiseks, valis autor koostöös administratsioonidirektoriga välja kümme töötajat kolmelt erinevalt tasandilt, et omavahel kõrvutada erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumusi. Intervjuude kokkuleppimisel oli töö autorile suureks abiks Katrin Lember, kes aitas vahendada intervjuueeritavate kontakte. Kõik intervjuud toimusid A. Le Coq-i hoonetes, kas siis kontoris laua taga, või puhkeruumides, et töötajad end võimalikult vabalt tunneksid. Töö autor valis kõrgemalt tasandilt kaks töötajat, teiselt tasandilt kolm ning madalaimalt tasandilt viis töötajat. Intervjuud viis autor läbi ajavahemikus 09.03-30.03.2012. Intervjuude kestus oli keskmiselt 25 minutit, kuid sekka mahtus ka lühikesi, vaid 10 minuti pikkuseid intervjuusid.

Töö autor täheldas seda, et mida kõrgema tasandi töötajaga intervjuu oli, seda pikemaks jutuaajamine kujunes. Iga erand kinnitab reeglit ning nii samuti andis autorile ühe pikima intervjuu üks madalaima tasandi töötaja.

Valimi moodustamisel lähtus töö autor põhimõttest, et kolme erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumustest aimu saada. Kõige enam, viis intervjuud, tegi töö autor madalama tasandi töötajatega, et esindatud oleksid kõikide struktuurüksuste töötajad. Kaks madalama tasandi töötajat on valimis küll logistikaosakonnast, kellest üks töötab tootmishoones ning teine linna servas asuvas logistikakeskuses.

Intervjueeritavate kodeerimisel kasutab bakalaureusetöö autor kolmest osast koosnevat koodi: tasand (tippjuht – TJ, 1, 2, 3), sugu (M, N) ning struktuurüksus (tootmine – T, logistika – L, müük – M, administratsioon – A).

Tabel 2: Kodeeritud intervjueeritavad

Tasand	Amet	Sugu	Tööstaaž	Struktuurüksus	Kood
Tippjuht	Administratsioonidirektor	Naine	26 aastat	Administratsioon	TJNA
Kõrgem	Laojuhataja	Mees	3 aastat 5 kuud	Logistika	1ML
Kõrgem	Kvaliteedijuht	Naine	6 a	Müük	1NT
Keskmine	Taaralao juhataja	Naine	26 a	Logistika	2NL
Keskmine	Müügiesindaja	Mees	2 a	Müük	2MM
Keskmine	Vahetusejuht	Naine	23 a 10 k	Tootmine	2NT
Madalam	Laadurijuht	Mees	7 a	Logistika	3ML
Madalam	Valvur	Mees	13 a	Administratsioon	3MA
Madalam	Turundusspetsialist	Naine	1 a 6 k	Müük	3NM
Madalam	Villimisoperaator	Naine	10 a	Tootmine	3NT
Madalam	Tõstukijuht	Mees	1 a 4 k	Logistika	3ML

Valimisse kuulunud töötajate seas oli väga staažikaid töötajaid kui ka neid, kes organisatsioonis töötanud vähem.

Tabel 3: Töötajate tõusmine organisatsiooni hierarhias

Amet	Tasand	Sugu	Tööstaaž	Tüüp	Näide
Administratsiooni- oonidirektor	TJ	Naine	26 a	Tõusmine kõrgemale tasandile	<i>Töölalaselt olen ma hariduselt jurist ning olen töötanud juristina ning siis viimased 12-13 aastat olen töötanud administratsiooni- oonidirektorina.</i>
Kvaliteedijuht	I	Naine	6 a	Tõusmine kõrgemale tasandile	<i>ma alustasin laboris, olin laborant-mikrobioloog, siis ma olin mikrobioloog, vahepeal ma olin projektijuht ja nüüd ma olen kvaliteedijuht</i>
Vahetusejuht	II	Naine	23 a 10 k	Tõusmine kõrgemale tasandile	<i>ma tulin siia kunagi tööle küll operaatoriks, kuid õige varsti sai minust niiõelda brigadir [---] hiljem muutus ametinimetuse vahetusejuhiks [---] olen tegelikult ka töötanud siirupitöökojas [---] olen ka mingi aeg töötanud laboris.</i>
Taaralao juhataja	II	Naine	26 a	Sama tasand, erinevad ametid	<i>ei ole, need on natukese erinenud, aga põhiliselt ikkagi taaraga tegelenud.</i>
Villimisope- raator	III	Naine	10 a	Sama tasand, erinevad ametid	<i>Erinevad on olnud, et tähendab see on niimoodi, et praegu ma olen purgiliinil, vahepeal õlleliinis, et vahepeal nagu vahetub, aga operaator olen jah koguaeg olnud.</i>
Tõstukijuht	III	Mees	1 a 4 k	Sama tasand, erinevad ametid	<i>Alguses olin pakkija ja nüüd olen tõstuki peal.</i>
Laadurijuht	III	Mees	7 a	Sama tasand, teine tootmis- hoone	<i>et ikka nagu komplekteerijana olen töötanud, vahepeal natukene aega ka logistikakeskuses, aga peamiselt ikkagi siin peamajas.</i>
Valvur	III	Mees	13 a	Sama tasand, teine tootmis- hoone	<i>Ikka väravas jah. Siin Tartus väravas ja Reolas olin ka väravas.</i>

Laojuhataja	I	Mees	3 a 5 k	Sama	<i>Sellel ametikohal olen nagu nüüd kolm ja pool aastat töötanud.</i>
Müügiesindaja	II	Mees	2 a	Sama	<i>Jah (Kas olete töötanud samal ametikohal? – autor.).</i>
Turundus-spetsialist	III	Naine	1 a 6 k	Sama	<i>Jah (Kas olete töötanud samal ametikohal? – autor.).</i>

Tabelist on näha, kas ja kuidas on valimisse kuulunud A. Le Coq-i töötajad edenenud organisatsiooni hierarhilisel skeemil. Tabelist johtuvalt võib öelda, et antud bakalaureusetöö jaoks koondatud valim on mitmekülgne ning varieeruv, kuna sinna kuuluvad erinevate tunnustega töötajad. Valimisse kuulunud töötajatest on võrdselt neid, kes on organisatsiooni hierarhias teinud tõusu ning neid, kes on jäänud samale ametikohale. Mõlemat tüüpi intervjueeritavaid oli kolm. Lisaks kuulus valimisse ka viis töötajat, kes töötavad küll samal tasandil, kuid on täitnud erinevaid tööülesandeid või töötanud teises tootmishoones. Seega võib oletada, et töö viiendas peatükis esitatud uurimistulemused on esinduslikud, kuna valimi näol on esindatud mitmed erinevaid tüübid, mille tulemusena ei ole uuringutulemused vaid ühe tüübi vastustest lähtuvalt kirja pandud.



Joonis 12. Valimisse kuulunud töötajate paiknemine organisatsiooni struktuuris.

5. Uurimistulemused

Selles peatükis annab bakalaureusetöö autor vastused eelnevalt püstitatud kahele esimesele uurimisküsimusele. Vastuste allikaks on A. Le Coq-i töötajatega läbi viidud intervjuud. Intervjuude analüüsimisel kasutas autor nii manifestset tekstianalüüsi, milles töö autor kasutas analüüsimisel üksnes neid elemente, mis on otsesõnu esindatud, näidatavad ja loendatavad (Vihalemm 2011).

5.1. A. Le Coq-i sisekommunikatsiooni korraldus

Uurimistulemuste esimese alapeatüki vastused pärinevad intervjuust A. Le Coq-i administratsioonidirektori (tulemusi esitades edaspidi TJNA, intervjuu transkriptsioon Lisa 2) Katrin Lemberiga.

A. Le Coq-il ei ole kirja pandud sisekommunikatsiooni eesmärgid. *[---] selgemaid sisekommunikatsiooni eesmärgid meil kirjas ei ole (TJNA).*

A. Le Coq-is puudub sisekommunikatsiooniga tegelev osakond. Organisatsioonis toimub sisekommunikatsioon selliselt, et struktuurüksuste juhid edastavad infot alluvatele ise. See kuulub nende töökohustuste hulka. *Aga jah, selgemaid sisekommunikatsiooni eesmärgid meil kirjas ei ole, üks need töötajad, kes peavad oma osakonnas vastutama informatsiooni liikumise eest, teavad ise paremini, missugust informatsiooni edastada, et selliseid plaane ja eesmärgid meil jah kirjas ei ole (TJNA).* Ainus sisekommunikatsioonitegevus, mis omab eesmärgid, missugust informatsioon peab see edastama, on A. Le Coq-i siseleht, mida panevad kokku töötajad ise.

A. Le Coq-i siselehte korra kuus [---] Selles mõttes on nagu kirja pandud, et meil on siselehe struktuur paika pandud, et mida iga struktuurüksuse juht peab sinna edastama, missugune informatsioon ilmub regulaarselt. A la töötajad, kes on juurde tulnud, töötajad, kes on lahkunud, uudised logistika kohta, tootmise kohta, personal, töötajate tervis ja tööohutus, mis iganes. Müügiplaanide täitmine... noh, selles mõttes see struktuur on paigas, et vastutus on jagatud. [---] Siis on meil siin üks järjejutt, praegu ilmub siin Tartu Keskaegsetest kõrtsidest. [---] Siis on siin veel fotod, et meie tehase inimesed, kes tegelevad fotograafiaga, et siia me paneme nende pilte üles; siis on siin pilte Kreekast, keegi käis Kreekas ja tegi aktuaalseid

pilte (TJNA). Siselehe eesmärgiks A. Le Coq-is on koondada kahte sorti informatsiooni: ettevõtte tegevusega seonduvat teavet ja meelelahutuslikku informatsiooni. Siselehe struktuur on ettevõttel paika pandud.

Kuigi intervjuueeritav tõi välja, et A. Le Coq-il puuduvad kindlad sisekommunikatsiooni eesmärgid, siis intervjuu käigus tõi intervjuueeritav siiski välja ühe eesmärgi, mida A. Le Coq-i sisekommunikatsioonis rõhutakse *[---]et ütleme meie oleme tootmisettevõtte ning selles osas päris paindlik, et ütleme kui meie mõni klient ütleb, et tal on vaja nüüd seda ja seda ja selleks ja selleks ajaks, siis meie tegelikult oleme suutelised selliseid muutusi tegema oma tootmisprotsessis. [---] et see on nagu see informatsioon, mis peaks kahtlemata inimesteni jõudma (TJNA)*. Siit järeldub, on siiski üks eesmärk, mis teadlikult kirja ei ole pandud, kuid mille olulisust ettevõtte rõhutab. See puudutab A. Le Coq-i omapära, olles paindlik tootmisettevõtte.

Intervjuu käigus andis Katrin Lember ülevaate A. Le Coq-is kasutatavate nii formaalsete kui ka mitteformaalsete sisekommunikatsioonivahenditest.

Formaalsete sisekommunikatsioonivahenditena võib välja tuua järgmised:

- **Infokoosolekud:**

[---] infokoosolekud, mis toimuvad igas struktuurüksuses vähemalt üks kord kuus. Ja see on selline koht kus juht annab oma alluvatele informatsiooni (TJNA)

- **E-post ja intranet:**

[---] selline kiire informatsioon jookseb veel tavaliselt e-maili teel, meil on olemas poolik intranet (TJNA).

- **Infostendid:**

Aga sisemist informatsiooni on ka infostendidel (TJNA).

- **Üldkoosolek:**

[---] üks kord aastas on selline üldkoosolek, kus meie juhataja Tarmo Noop peab kõnet (TJNA).

- **Telefon:**

[---] ma telefoni ei olegi veel maininud (TJNA).

Mitteformaalsete sisekommunikatsioonivahenditena võib A. Le Coq-is kasutust leidvatest välja tuua järgmised:

- **Erinevad organisatsiooniüritused:**

[---] suvepäevad suvel [---] meil on naistepäeva peod [---] sõbrapäeval tehakse siis nagu naised teevad meestele midagi [---] siis on meil igal struktuurüksusel nagu ettenähtud struktuurüksuse üritused. See tähendab, et iga struktuurüksuse juht korraldab oma töötajatele korra aastas siis mingi ürituse, väljasõidu või midagi sellist (TJNA).

- **Söökla ja kohviruumid:**

[---] söökla, kus me söömas käime, et seal toimub selline vabas vormis vestlus, siis ütleme kohvi joomised, et meil on siis maja peale mitmed kohvimasinad (TJNA).

- **Puhkeruumid:**

[---] meil on siis mõned diivanid, kus saab istuda ja rääkida, et nagu sellised kohad on küll olemas (TJNA).

- **Sportlikud tegevused:**

[---] siis on meil siin võimlemisgrupp ja käiakse trennis (TJNA).

Nagu eelpool paiknevatest intervjuuväljavõtetest võib näha, on A. Le Coq-i sisekommunikatsioonivahendid väga mitmekesised. Kasutusel on nii formaalsed kui ka mitteformaalse sisekommunikatsioonivahendid.

Mitmekesiste sisekommunikatsioonivahendite juures puudub A. Le Coq-il aga kindel sisekommunikatsiooni sihtrühm. *Ei ole* (kindlat sihtrühma – autor.), *meil nagu ikkagi tehase siseselt informatsioon kõikidele kättesaadav (TJNA).* Kuna A. Le Coq-i sisekommunikatsioonil ei ole teadlikult kirjapandud plaane ning eesmärke, puudub sellel ka kinnitatud kindel sihtrühm, kellele informatsiooni edastada.

5.2. Erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused

Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate uurimistulemustest. Uuringu tulemused on esitatud tabelitena, millele järgnevad autori kommentaarid ning selgitused. Tabelite koostamisel lähtus autor läbi viidud intervjuudest ning transkriptsioone analüüsides kõrvutas töö autor erineva tasandi töötajate vastused. Iga tabel hõlmab endas konkreetse teema kohta käivaid vastuseid. Kodeerimistabelite pealkirjades kajastuvad koodid, mille kohta töö autor informatsiooni otsis.

Tabel 4: kood - tööülesanded

Kõrgem	Keskmine	Madalam
<p>Kõigepealt kui tööle tulla, siis on meil loomulikult meil need töölepingud ja ametijuhendid (INT).</p> <p>Valdavalt on mul tööülesanded teada, mis on igapäeva rutiin (IML).</p> <p>Põhiliselt elektrooniliselt maili teel ja ka telefonitsiti [---] ja kui on midagi erist või ühekordset või midagi muutunud, siis need on valdavalt suuliselt edastatud (IML).</p> <p>[---] minu töökohal on konkreetselt siis niimoodi, et jooksvad tööülesanded tulevad siis suuliselt, või e-maili teel. Ja meil on ka koosolekud (INT).</p> <p>E-mail kui telefon mõlemad sobivad. Et kui on vaja spetsiifilisemalt küsida, siis on telefon mugavam, siis sa saad kohe täpsustada küsimusi või midagi. E-mailiga võtab see paraku aega (IML).</p> <p>Pigem mulle meeldib nagu suuliselt tööülesandeid saada (INT).</p>	<p>Noh... tööülesanded on tööjuhendis olemas, mis ma pean tegema. Ja igapäevaselt mulle keegi ei loe ette keegi, mida ma pean tegema. Ma ise pean suhteliselt palju oma töö juures otsustama (2NL).</p> <p>Meil on muidugi iga töövaldkonnal on nagu eeskiri nagu mida ta peab täitma, tööjuhend ütleme. Aga ajapikku see kõik edastatakse kas telefoni teel, kui on mingi probleem näiteks... et praegu käib kõik siin mul kas meili teel või telefoni teel (2MM).</p> <p>Nii meili teel kui ka suuliselt (2NT).</p> <p>Sellised kiiremad asjad on parem telefoni teel, et siis on kohe aru saada, mida on vaja teha (2NL).</p> <p>Kõige kiirem muidugi telefoni teel rääkida, meiliga on see, et kaua võtab aega [---] kui mingi uue kohta edastatakse mulle infot, siis ma eelistan ikka meili, sest siis on nagu kindel, et see info on mul olemas (2MM).</p> <p>Noh ütleme, et pigem on selline kirjalik, meili teel on parem [---] selles mõttes on parem et meili teel, siis vähemalt jääb paber maha ja ta on silmade ees nagu (2NT).</p>	<p>ülemus kas helistab või tuleb alla ise rääkima meil on seal ruumis ka arvuti, isegi kaks tükki [---] e-kirju saadab ta ka ikka meile (3ML).</p> <p>kui on kokku lepitud külalistega ja mingite firmadega kohtumised, siis nad helistavad mulle ette [---] ikka helistatakse jah [---] kui siin keegi hommikul tööle tuleb, siis nagu ütleb mulle otse suuliselt ka (3MA).</p> <p>Tööülesanded edastatakse mulle kas meilitsi, telefoni teel või siis suuliselt [---] Kiiremad asjad käivad aga telefonitsi (3NM).</p> <p>vahetusjuhi kaudu tuleb kõik see (tööülesanded – autor.) [---] ja on teadetetahvlid olemas [---] et tema (vahetusejuht – autor.) nagu räägib, mida vaja teha on ja siis meie peame seda tegema (3NT).</p> <p>vahetusvanema käest [---] vahetusevanem helistab ja siis räägib suuliselt, mis siis tegema peab (3ML).</p> <p>Kindlasti suulist ja helistamist [---] kui on palju tööd, ei pruugi leida aega, et seda e-maili kontrollida (3ML).</p> <p>See sõltub sellest, mis tööülesandega on tegu. Kui see ei vaja kiiret reageerimist, siis on parem meil [---] kui on vaja kiiresti reageerida, siis kindlasti eelistan telefoni, kuna meilid kipuvad ära kaduma või meelest</p>

		<i>minema (3NM). vahetusjuhi kaudu (3NT). Telefoniga. Siis ma ei pea ise kuskile liikuma, et saadakse mind kätte (3ML).</i>
--	--	---

Kõrgema tasandi töötajad toovad välja, et tööülesanded on kirjas nende ametijuhendis ning üldisemalt teada. Jooksvaid ülesandeid saavad kõrgema tasandi töötajad mitmeid kanaleid pidi ning tööülesannete saamiseks eelistavad kõrgema tasandi töötajad otsest suulist kommunikatsiooni sh telefonisuhtlust ja ka e-kirju. Tööülesannete saamise juures tuleb märkida, et mõlemal kõrgema tasandi töötajal on oma töölaua juures tööd tehes olemas funktsioneeriv arvuti ning lauatelefon.

Keskmise tasandi töötajad toovad esile, et tööülesanded on küll kirjas tööjuhendis, kuid müügi- ning tootmisüksuses edastatakse tööülesandeid ka e-posti ning suulise kommunikatsiooni teel, sh telefonisuhtlus. Töötajad eelistavad tööülesandeid saada olenevalt struktuurüksusest kas e-posti, telefoni või suulise kommunikatsioon teel. Kui kõrgema tasandi kvaliteedijuht märkis, et tema eelistab alluvatega suhtlemisel kasutada e-posti, et edastatud informatsioonist ka kindel märk maha jääks, siis sama struktuurüksuse keskmise tasandi vahetusejuht eelistabki saada ülesandeid e-posti, et see konkreetne ülesanne ka silma ees paberil oleks.

Madalama tasandi töötajad saavad tööülesandeid peamiselt suuliselt, kas siis silmast silma või telefoni teel. Nende kanalite kasutamist eelistavad ka töötajad ise. Kuigi peab mainima, et madalama tasandi töötajateni, kellel on arvutikasutamise võimalus, jõuavad tööülesanded ka e-posti teel.

Tabel 5: kood – üldine informatsioon

Kõrgem	Keskmine	Madalam
<i>Paberi peal siselehe kaudu kui ka suuliselt ja telefonitsi [---] muidugi e-post ka (1ML). Meil tuleb meili peale [---] Meil on programm DocLogig, mis on dokumendihaldussüsteem, millele küll kõigil ei ole juurdepääsu [---] Ja siis on meil siseleht (1NT). Pigem ilmselt meilitsi või siselehe kaudu (1ML).</i>	<i>No, väga mitut moodi [---] saadetakse meilid [---] Siis meil on tiimi koosolekud [---] oma ajaleht [---] ja kui midagi vaja on, siis ka telefon (2NL). Meili teel (2MM). Meil käib siseleht, kindlasti siseleht on üks selline, kust me saame enamiku informatsioonist. Ja meil on enda otsese juhiga iga kuu</i>	<i>minu ülemuse ülemus, käib siin kuus korra koosolekut tegemas [---] aga meil käib ka see kohalik leht [---] siin üleval on tootmise laadurijuhid ja nendega ka suhtleme (3ML). Meil on arvutis A.Le Coq-i siseleht (3MA). meilitsi või infostendi kaudu [---] infokoosolekul (3NM).</i>

<i>No ma arvan, et e-mail on see, mis minule kõige kättesaadavam on, või noh mida ma kõige rohkem loen, kasutan (1NT).</i>	<i>koosolekud (2NT).</i>	<i>selleks on meil teadetetahvliid (3NT). Koosolekud. Toimuvad iga kuu siis korra (3ML).</i>
--	--------------------------	--

Organisatsiooni üldinformatsioon liigub mitmeid erinevaid kanaleid pidi. Mõlemad kõrgema tasandi töötajad mainivad nii e-posti kui ka siselehte. Üldise informatsiooni saamiseks eelistavad kõrgema tasandi töötajad e-kirju. Kuna mõlemad intervjueritud kõrgema tasandi töötajad omavad töökohustustest lähtuvalt igakülget juurdepääsu arvutile, siis eelistavad kõrgema tasandi töötajad saada informatsiooni just e-kirjade kaudu.

Keskmise tasandi töötajad toovad välja mitmed kanalid, mille kaudu jõuab nendeni organisatsiooni üldine informatsioon. Sarnaselt kõrgema tasandi töötajatele toovad keskmise tasandi logistika- ning tootmisüksuse töötajad välja, et organisatsiooni üldine teave jõuab nendeni e-posti, telefoni, erinevate koosolekute ning ka siselehe kaudu. Müügiüksuse keskmise tasandi töötaja mainib, et üldine informatsioon jõuab temani peamiselt e-posti kaudu.

Madalama tasandi töötajateni jõuab organisatsiooni üldine teave erinevate kanalite kaudu. Madalama tasandi töötajad toovad välja, et informatsiooni organisatsiooni üldise teabega saavad nad koosolekutelt, infostendidelt ning siselehest. Võrreldes kõrgema ja keskmise tasandi töötajatega ei maini madalama tasandi töötajad, et saavad e-posti kaudu üldist teavet. Erandina võib välja tuua turundusassistendi, kes ainsana intervjueritud madalama tasandi töötajatest teeb oma tööd arvuti taga kontoris.

Tabel 6: kood – informatsiooni piisavus

Kõrgem	Keskmine	Madalam
<i>Jah, ma saan nii palju kui mul vaja, üleliia, üle ei külvata õnneks, ma püüan ise ka seda vältida. Ma küsin seda, mis mul vaja on (1ML). Jah, saan küll, sest ma käin päris mitmel koosolekul, kus meil on ka nagu erinevate osakondade vahelised infojaotumised (1NT).</i>	<i>Ma arvan küll. Miks ma ei peaks saama (2NL). Jah, saan küll piisavalt (2MM). Ütleme, et mõnikord võiks nagu olla nende uute asjade puhul [---] rohkem informatsiooni [---] aga üldiselt, väga kurta ei saa (2NT).</i>	<i>Ikka jah [---] ja kui midagi on vaja täpsustada, siis ma saan alati üle küsida [---] piisavalt saan informatsiooni (3ML). No suurem osa saame ikka teada, aga noh mõned asjad võib-olla jäävad niimoodi... aga ei üldiselt ma ei nurise (3MA). Jah, kindlasti, ja kui miski jääb arusaamatuks, siis ma küsin alati juurde (3NM). Jah, ikka (3NT). Jah (3ML).</i>

Bakalaureusetöö autor küsis intervjuusid läbi viies väga otsese ning konkreetse küsimuse kõigilt intervjuueeritavatelt informatsiooni hulga kohta ning kas seda on vastajate arvates piisavalt. Mõlemad kõrgema tasandi töötajad leidsid, et saavad piisavalt informatsiooni. Ka keskmise tasandi töötajad kinnitasid, et saavad piisavalt informatsiooni. Tootmisüksuse töötaja toob aga välja, et uute toodete puhul võiks informatsiooni rohkem olla, kuid üldiselt kurta ei saa. Madalama tasandi töötajad on enda hinnangul piisavalt informeeritud ning toovad välja, et kui midagi jääb segaseks, siis nad saavad selle informatsiooni küsimise peale üle täpsustada.

Tabel 7: kood – ülemus(t)ega suhtlemine

Kõrgem	Keskmine	Madalam
<p>No, otseseid ülemusi on üks [---] Logistikadirektor (1ML).</p> <p>Minul on üks otsene ülemus [---] Peaõllemeister (1NT).</p> <p>Valdavalt suuliselt [---] on ka elektroonilist suhtlust, kui on mingeid materjale vaja edastada, või mingisugused juhiseid (1ML).</p> <p>Aga mu otsese ülemusega on meil ikka igapäevane suhtlus ja siis enamasti me ikka suhtleme silmast silma, et meil ole vaja mingeid kanaleid vahele (1NT).</p> <p>Ma arvan, et valdavalt on pigem ikkagi suuline kommunikatsioon mõistlikum, kui just ei ole vaja midagi spetsiifilist, mida peab kirja panema või jälgima, mis kipub meelest ära minema (1ML).</p> <p>Enamasti me ikka suhtleme silmast silma, et meil ole vaja mingeid kanaleid vahele (1NT).</p>	<p>Minu otsene ülemus on logistika direktor, kes siis on logistikakeskuse juhataja [---] tema on kas logistikakeskuses või Tallinnas. Noh ta siin majas natukene vahest käib, aga me ei puutu otseselt nii tihti kokku (2NL).</p> <p>minu otsene ülemus töötab Tallinnas (2MM).</p> <p>No otseseid (ülemusi – autor.) on üks [---] Tema on villimistö juhataja (2NT).</p> <p>Meili teel, või siis kui väga kiire on, siis telefoni teel (2NL).</p> <p>telefoni teel meil toimub enamasti suhtlus ja kui mingeid arveid ja lepinguid on vaja küsida/saata, siis meili teel (2MM).</p> <p>näost näkku, põhimõtteliselt telefoni teel, meili teel (2NT).</p> <p>Meili, sest siis on mul kindlasti see info olemas (2NL).</p> <p>Telefoni (2MM).</p> <p>No ikka näost näkku [---] et just näiteks hommikused koosolekud (2NT).</p>	<p>kui ülemus hommikul tööle tuleb, tuleb siit alt meie juurest läbi ja siis räägib, et mis meid täna ees ootab (3ML).</p> <p>telefoni teel, aga hommikuti käib ise siit läbi (3MA).</p> <p>meili, telefoni kui ka suuliselt räägime omavahel näost näkku. Ning käime ka samadel koosolekutel (3NM).</p> <p>vahetusjuht on selline, kellega nagu kõige rohkem, et tema siis iga vahetuse alguses nagu ütleb, mida peame tegema [---] Ikka suuliselt (3NT).</p> <p>siis iga kord, kui vahetusse tulen, siis ta räägib, et mis täna toimub ja mida oodata on ja siis koguaeg ikka, tööpäeva jooksul ka... ja siis see kõige suurem ülemus, temaga suhtlen ainult koosolekutel (3ML).</p>

Mõlemad kõrgema tasandi töötajad toovad välja, et neil on üks otsene ülemus. Suhtlemisel otsese ülemusega mainivad töötajad suulist kommunikatsiooni ning laojuhataja toob välja ka e-posti kasutamise. Intervjuudest kõrgema tasandi töötajatega tuleb välja, et suhtlemisel ülemustega eelistavad kõrgema tasandi töötajad silmast silma toimuvat suulist kommunikatsiooni.

Keskmise tasandi töötajad omavad ülemusi, kes olenevalt struktuurüksusest ei paikne aga samas hoones, kus nende alluvad keskmise tasandi töötajad. Näiteks logistika- ning müügiosakonna keskmise tasandi töötajate ülemused, kes paiknevad oma alluvatest erinevas hoones. Kuna logistika- ja müügiosakonna keskmise tasandi töötajate ülemused ei viibi samas hoones oma alluvatega, siis toimub rohkem suhtlust e-posti ning telefoni teel. Tootmisosakonna keskmise tasandi töötaja aga suhtleb oma ülemusega ka näost näkku suuliselt. Kuna logistika- ja müügiosakonna ülemused ei viibi alluvatega samas hoones, siis ülemusega suhtlemisel eelistavad antud struktuurüksuste keskmise tasandi töötajad e-posti ning telefoni, mis ei eeldagi ülemuse viibimist samas asutuse hoones. Tootmisüksuse keskmise tasandi töötaja aga toob välja, et just näost näkku suuline kommunikatsioon on tema puhul eelistatuimaks kanaliks ülemusega suhtlemisel, kes asub alluvaga samas hoones.

Suhtlemine ülemusega toimub madalama tasandi töötajate seas peamiselt suuliselt. Ülemusega suhtlemisel tulevad välja madalama tasandi töötajate eripärad. Analüüsitavatest madalama tasandi töötajatest vaid turundusspetsialist ei tööta vahetuste põhise süsteemi alusel, vaid käib tööl kontoris kaheksast viieni. Madalama tasandi lihttöölised suhtlevad ülemusega peamiselt suuliselt vahetusse tulemise alguses, kui saavad täpsed instruktsioonid, mida täpselt tuleb teha. Võrreldes kõrgema ja keskmise tasandi töötajatega toimub madalama tasandi töötajate seas minimaalsel määral e-posti suhtlust ülemustega.

Tabel 8: kood – alluvatega suhtlemine

Kõrgem	Keskmine	Madalam
<p><i>Umbes 55 (alluvaid – autor.) (1ML).</i></p> <p><i>Minul ei ole ühtegi alluvat [---] Ma ei ole niivõrd järelvale pool, kuivõrd rohkem nagu koordineeriv pool. Ehk et ma ei lähe kellelegi vaatama koguaeg kas ta teeb oma tööd õigesti või midagi, vaid lihtsalt see.... või noh jah, okei, ma järelvalvet teen ka, aga see ei ole nagu ainukene (1NT).</i></p> <p><i>Meetodite koha pealt vast ei tohiks, ei ütleks, et erinevuseid oleks. Et kanalid on samad, valdavalt suulised. Küll aga mingil määral on ka elektronsuhtlust mul otseste alluvatega, mitte alluvate alluvatega (1ML).</i></p> <p><i>Enamasti suhtlus käib meil enamasti suust suhu, silmast silma</i></p>	<p><i>10 tükki (alluvaid – autor.) (2NL). hetkel praegust tööl umbes kümme (2NT).</i></p> <p><i>Verbaalselt (suhtleb alluvatega – autor.) [---] ja vahest saadan ka meili kui on midagi on vaja kirjalikku, et jääks silma alla [---] kui on kirjalikult laua peal paber, et siis on see nagu tõhusam, sest meil nad käivad kolmes vahetuses tööl, siis paratamatult ei jõua ma kõigile rääkida (2NL).</i></p> <p><i>lähen juurde, räägin, helistan neile (alluvatele – autor.) kui on kiired asjad [---] või siis kirjutame mingisugused sedelikesed ja siis anname nendele konkreetsed paberid [---] nendega meili teel ei suhtle (2NT).</i></p>	<p><i>Allub nii palju, et meie oleme nagu sisekontroll (3MA).</i></p>

<i>[---] ja ma saadan ka meili neile, et see märk jääks maha, et seal on käidud ja mis seal leitud on (INT).</i>		
--	--	--

Intervjuudest kõrgema tasandi töötajatega tuli välja, et lähtuvalt ettevõtte struktuurist võib sama tasandi töötaja ka mitte omada alluvaid, nagu tõestas intervjuu kvaliteedijuhatajaga. Kuigi kvaliteedijuht ei ole alluvaid, kuulub tema töökohustuste hulka koordineerimine ning järelvalve teostamine tootmispooles, seega peab kvaliteedijuht suhtlema madalama tasandi töötajatega, kes ei ole küll otsesed alluvad, aga kellele töötaja peab teatud informatsiooni ning sõnumeid edastama.

Alluvatega suhtlemiseks kasutatavatest kanalitest toovad kõrgema tasandi töötajad välja suulise kommunikatsiooni, kuigi kvaliteedijuht lisab, et kasutab ka e-kirja saatmise võimalust, et antud ülesandest ka märk maha jääks. Lao juhataja märgib, et temal on alluvaid kahel tasandil ehk tema alluvatel on alluvad, kes on laotöölised. Vastavalt laotööliste piiratud arvutikasutamise võimalusele, ei esine lao juhatajal nendega elektronsuhtlust.

Keskmise tasandi müügiesindaja ei oma alluvaid. Taaralao juhatajal ning vahetusjuhil on aga korraga tööl kümme alluvat. Tööülesannete edastamiseks kasutatavates kanalitest mainivad keskmise tasandi töötajad suulist kommunikatsiooni, e-kirju ning ka käsitsi kirjutatud teateid. Sarnaselt kõrgema tasandi töötajatele kasutavad ka keskmise tasandi töötajad kirjalikku kommunikatsiooni tööülesannete edastamiseks oma alluvatele, et see oleks konkreetselt silmaga nähtav.

Madalama tasandi töötajatel ei ole alluvaid. Ainsaks erandiks on valvur, kelle töökohustuste hulka kuulub ka öine järelvalve. See annab neile õiguse kontrollida, et töötajad midagi ei lõhuks ega varastaks.

Tabel 9: kood – kaastöötajatega suhtlemine

Kõrgem	Keskmine	Madalam
<i>Ma suhtlen kõigiga võrdselt, aga valdavalt on need keskastmejuhid, et on see tootmise pool või taaraladu või... et siin täitsa erineb, et nii spetsialistide kui ka vaheastmejuhiga. Täitsa kõigiga</i>	<i>Ma ei oska öelda, mis vahet seal peaks olema, et korrektselt ja viisakalt peab suhtlema kõigiga, et ma ei oska küll öelda, et oleks mingeid erinevuseid (2NL). loomulikult ülemusega räägid sa</i>	<i>näiteks nende tootmise laadurijuhtidega võtame telefoni teel ühendust, et kas lift on vaba, kas saame koorma vastu võtta ja nii (3ML). suuliselt omavahel [---] ja kui ei</i>

<p>ühtemoodi (1ML). Põhimõtteliselt minu jaoks vahet ei ole, mis töökohal see inimene töötab, et põhimõtteliselt minul suhtlus nagu ei erine erinevate tasandite inimestega, et kui midagi ütleva pean, siis ma pean seda ütleva ühtemoodi kõigile, ma leian. Et ei ole selliseid tähtsaid inimesi ja mitte nii tähtsaid inimesi (1NT).</p> <p>Minimaalselt, ei, oluliselt mitte (1ML).</p> <p>Suhtlen ikka kolleegidega vabal ajal ka [...] see kellega ma suhtlen, ei olene sellest, milliselt tasandil ta töötab. See oleneb puhtalt isikuomadustest ning heade isikuomadustega inimesega suhtlen vabalt, olenemata tema tasandist töö juures [...] suhtlen väljaspool tööaega paljude kolleegidega, mitmetelt tasanditelt (1NT).</p> <p>Need suhted on pigem kujunenud siin ametiga seoses (1ML).</p> <p>Töö juures oleme sõpradeks saanud. Siia tööle asudes ma ei tundnud neid inimesi, kuid nüüd on välja kujunenud nii, et mul on siin palju häid sõpru (1NT).</p>	<p>teistmoodi kui ütleva siin kas sekretäriaga, või siis kellegagi, kellega siin igapäev pead suhtlema (2MM).</p> <p>ma ei leia küll vahet, mis tasandi töötajatega suhtlen [...] ülemuste poole meili või telefoni teel, aga ütleva, vahetusjuhid omavahel, meie suhtleme otse või siis telefoni teel ja siis alluvatega ka samamoodi (2NT).</p> <p>Vähe, mitte palju [...] need on reeglina minuga samalt tasandilt (2NL).</p> <p>Jah (suhtleb kolleegidega ka vabal ajal – autor.) [...] minu tasandi töötajad küll, aga minu sektoris ei tööta (2MM).</p> <p>Ikka jah, ütleva, et vahetusjuhtidega küll niimoodi, et noh näiteks käime ujumas [...] ikkagi samalt tasandilt töötajatega suhtlen (2NT).</p> <p>Ikka töö juures, et varem ma neid ei tundnud (2NL).</p> <p>Noh, oma piirkonna inimestega saad sa nagu rohkem läbi (2MM).</p> <p>Need on siin töö juures välja kujunenud, et nagu enne ma neid ei tundnud (2NL).</p>	<p>suuliselt, siis pannakse ka kirja paberi peale, et siin meele seisaks (3MA).</p> <p>Kõige kiirem ja tõhusam on telefon [...] keegi astub vabal hetkel mu uksest sisse ning siis me räägime ka muudest asjadest peale töö. Või siis võetakse hetkeks aeg maha kohviturgas, kus räägitakse ka niioelda vabaaja vestlusi. Kuigi ma ütleks siiski, et vaba-aja vestlusi, vähemalt mina oma töö, eriti ei taju et oleks. Pigem on kõik ikkagi tööga seotud teemad (3NM).</p> <p>suhtleme suuliselt [...] (Siin tootmislärmi sees saate vabalt suhelda? – autor.) Ikka. Peab ju saama... [...] võib-olla mõned (käemärgid – autor.) on siin jah, et umbes et ma nüüd lähen (viipab käega – autor.) või nii, sellised väiksed asjad [...] kui töö olles on tarvis suhelda, siis suhtlen, niisama ma küll ei käi kuskil kellegagi rääkimas [...] peamiselt ikkagi enda töötajatega, liini pealt, suhteliselt vähe suhtlen teiste töötajatega. (3NT).</p> <p>Suuliselt ikka, kui midagi teha ei ole, siis ikka räägime. Maja peal siin ka ikka räägime (3ML).</p> <p>Ikka jah, paari inimesega [...] ikka nad on siin minu kaastöötajad [...] siin töö juures oleme kohtunud nendega, varem ma neid ei teadnud (3ML).</p> <p>Ei... siin niisugust asja ei ole [...] tuttavaks oleme saanud töötades samas ettevõttes. Varem ma ei tundnud neid inimesi. (3MA).</p> <p>Mitte väga palju (3NM).</p> <p>on võib-olla mõned inimesed jah [...] Tööjuures olen nendega ikkagi tuttavaks saanud (3NT).</p> <p>Ei, mitte eriti (3ML).</p>
--	---	--

Teiste töötajatega suhtlemisel vastasid kõrgema tasandi töötajad, et suhtlevad kaastöötajatega olenemata nende tasandist samadel alustel. Kui lao juhataja ütles, et suhtleb väljaspool tööaega üldiselt kolleegidega minimaalselt, siis kvaliteedijuht toonitas, et suhtleb paljude kaastöötajatega erinevatelt tasanditelt. Mõlemad kõrgema tasandi töötajad ütlesid, et suhted kolleegidega, kellega suheldakse ka vabal ajal, on välja kujunenud töö juures. Kaastöötajatega suhtlemisel ei loe kõrgema tasandi töötajate jaoks, missugusel tasandil suhtluspartner töötab.

Kaastöötajatega suhtlemisel esineb erinevuseid keskmise tasandi töötajate harjumustes. Keskmise tasandi müügiesindaja leiab, et kõrgema tasandi töötajatega, ülemustega, suhtleb ta formaalsemalt, kui töötajatega oma tasandilt. Taaralao juhataja märgib, et olenemata töötaja tasandist tuleb kõigiga suhelda korrektselt ja viisakalt. Vahetusjuht mainib, et suhtleb töötajatega erinevatelt tasanditelt kasutades erinevaid kanaleid. Võrreldes kõrgema tasandi töötajatega suhtlevad keskmise tasandi töötajad vabal ajal vaid kaastöötajatega samalt tasandilt. Sarnaselt kõrgema tasandi töötajatele, on keskmise tasandi töötajate head suhted kolleegidega välja arenenud töö juures.

Madalama tasandi töötajad suhtlevad peamiselt kaastöötajatega samalt tasandilt, kasutades selleks suulist kommunikatsiooni. Selle põhjuseks võib eelduslikult pidada vahetustega töö omapära, kus koos ollakse töö mitmekesi ning teatud aja tagant tehakse väikeseid pause. Madalama tasandi tootmisüksuse töötajad kasutavad erinevalt teiste struktuurüksuste töötajatest tööpostil olles ka mittesuulist kommunikatsiooni, kasutades erinevaid välja kujunenud käemärke ning liigutusi. Töötajad madalamalt tasandilt toovad välja, et kuigi suheldakse kaastöötajatega ka vabal ajal, siis mitte oluliselt ning peamiselt samalt tasandilt töötajatega. Suhted kaastöötajatega on sarnaselt kõrgema ning keskmise tasandi töötajatega välja kujunenud töö juures.

Sisekommunikatsioonivahendite kasutamine

A. Le Coq-is kasutatavatest sisekommunikatsioonivahenditest analüüsib bakalaureusetöö autor lähemalt siselehe, infokoosolekute ja infostendide kasutamist. Autor märgib, et jätab eraldi käsitlemist välja e-posti ning telefonisuhtluse ja intraneti kasutamise, kuna nende tulemused kajastuvad teiste analüüsitavate aspektide hulgas.

Tabel 10: kood – siselehe lugemine

Intervjueeritav	Kood	Näide
1ML	Siseleht nii paberkandjal kui ka arvutis	<i>Ta jõuab paberkujul [---] pigem paberkuju, arvutit tuleb nii või naa vaadata päev otsa, et siis paberil lehte lugeda on nagu parem.</i>
1NT	Siseleht nii paberkandjal kui ka arvutis	<i>Kahel kujul nii arvutis kui ka paberkandjal [---] mina loen tavaliselt arvutist.</i>
2NL	Siseleht nii paberkandjal kui ka arvutis	<i>No minuni jõuab see mõlemat pidi, et arvutis, seal on vist enne ja siis paberkandjal saab ka [---] paberkandjal on isegi eelistatum, kiiresti saab vaadata arvutist, aga paberkandjal, kui on aega.</i>
2NT	Siseleht nii paberkandjal kui ka arvutis	<i>meil on ta olemas nii paberkandjal kui ka siseveebis [---] kui mul see leht on siin laua peal reaalselt olemas,</i>

		<i>siis ma loen nagu siit [---] mõnikord saavad paberlehed otsa, siis ma loen siseveebist.</i>
3NN	Siseleht nii paberkandjal kui ka arvutis	<i>Mina eelistan võtta siselehe lahti meie DocLogixust ehk meie dokumendihaldussüsteemist. Aga ma saaksin siselehe kätte ka näiteks kohvinurgast, kuid eelistan siiski arvutist seda lugeda</i>
3NT	Siseleht nii paberkandjal kui ka arvutis	<i>Mõlemal kujul, nii paberkandjal kui ka arvutis [---] Mõlemaid, siis kui parasjagu oled kodus, siis on hea, kui ta sul käes nagu on, aga kui tööl, siis vaatan arvutist</i>
2MM	Siseleht paberkandjal	<i>Otseselt minu kätte see ei jõua, aga kui ma tulen tehasesse või logistikakeskusesse, siis mul on võimalus seda paberilt lugeda jah.</i>
3ML	Siseleht paberkandjal	<i>Paberil... kas siis otsene ülemus toob selle meile siia alla, või siis sööklast võtame</i>
3MA	Siseleht paberkandjal	<i>No ta tuleb siia paberil ikka, nagu ajaleht on</i>
3ML	Siseleht paberkandjal	<i>see on seal vahetusvanema ruumis, et kes tahab, see loeb seda</i>

Tabel 11: kood – eelistatavad lood siselehes

Intervjueeritav	Kood	Näide
1ML	Kõvad uudised	<i>Valdavalt uudistoodete, marketingi uudiseid, tootmisefektiivsusindeksit, kõike kus on võimalik jälgida, kuidas me oleme arenenud, mis on muutunud, mis on uudist.</i>
2MM	Kõvad uudised	<i>Noh, mingid pildikonkursilood mind väga ei huvita edasised arengud ja tulevik, et see on nagu põnev minu jaoks, et mida uut varsti müügile tuleb.</i>
1NT	Meelelahutuslikud uudisllood	<i>Mulle tegelikult meeldiks kõige rohkem lugeda just nagu oma töötajate mingisuguseid kogemusi, kuskil käimise kohta või midagi.</i>
2NL	Meelelahutuslikud uudisllood	<i>et sihukese väikese huumoriga ja sellistest kohtadest kuhu tavaliselt ei satu, et noh, need (lood siselehes – autor.) on nagu põnevad.</i>
2NT	Meelelahutuslikud uudisllood	<i>Minule meeldivad üldiselt need persooni lood, et kui kellestki on kirjutatud.</i>
3ML	Meelelahutuslikud uudisllood	<i>ma pigem ikka loen, kui on kirjutatud mõnest uuest töötajast.</i>
3MA	Meelelahutuslikud uudisllood	<i>ma loen sealt ikka mingeid kindlaid asju, et kes on puhkusel.</i>
3NM	Meelelahutuslikud uudisllood	<i>Pigem meelelahutuslikke, kuna enamasti on kogu muu info mul juba jooksvalt töökäigus teada, seega ei ole seal minu jaoks midagi uut.</i>
3NT	Mõlemad	<i>No kõik on huvitav, ei ole nagu väljakujunenud, et midagi loen nagu ja siis teisi asju ei loe, et kõike ikka natukene loen..</i>
3ML	Mõlemad	<i>No kõik... kogu selle firma tegemistest.</i>

Intervjueeritavad kõrgema tasandi töötajad ütlesid, et nendeni jõuab organisatsiooni siseleht kas paberkujul või siis ka interaktiivselt. Lugemiseks eelistavad kõrgema tasandit töötajad organisatsiooni siselehe erinevaid kujusid: nii paberkandjal kui ka arvuti vahendusel. Siselehes kajastatavast materjalist hindavad kõrgema tasandi töötajad kõige rohkem erinevaid lootüüpe.

Kui lao juhataja eelistab siselehest lugeda tehase kohta käivaid uudised, siis kvaliteedijuht loeb meelsamini meelelahutuslikke uudislugusid.

Siseleht jõuab keskmise tasandi töötajateni nii paberkandjal kui ka siseveebi kaudu. Eelistatum kuju lugemiseks on paberkandjal ilmuv leht. Erandiks on vahetusjuht, kes loeb siselehte nii paberil kui siseveebis. Keskmise tasandi töötajatele meeldivad erinevad lehelood. Nii taaralao juhatajale kui ka vahetusjuhile (naissoost töötajad) meeldivad meelelahutuslikud uudislood. Müügiesindaja (meessoost töötaja) loeb lehest aga uudiseid, mis puudutavad tehase arengut ja tulevikuplaane.

Organisatsiooni siseleht jõuab madalama tasandi töötajateni kas paberkujul või siseveebis. Madalama tasandi töötajate hulgas on ka neid, kes eelistavad siselehte lugeda arvutist. Olgu mainitud, et turundusassistent, kes loeb siselehte siseveebist, on ainus analüüsitavaatest madalama tasandi töötajatest, kes teeb oma tööd arvuti taga. Madalama tasandi töötajad loevad siselehest nii uudiseid organisatsiooni kohta kui ka meelelahutuslikke uudised.

Infokoosolekud

Nagu selgus intervjuust A. Le Coq-i administratsioonidirektoriga toimuvad igas struktuurüksuses infokoosolekud, kuhu tulevad kokku kõik kindla üksuse töötajad erinevatelt tasanditelt. Koosolekud ei ole ühepoolsed, vaid peetakse dialoogivormis, mille üheks osaks on alluvate tagasiside.

Tabel 12: kood - infokoosolekud

Kõrgem	Keskmine	Madalam
<p><i>Ise osalen planeerimiskoosolekul, see on nagu infokoosoleku tüüpi, erinevate osakondade esindajad on kohal ja räägime igasugust siis... mis uudist on [---] Ja, ikka... alluvatel on alati ka võimalus öelda (1ML).</i></p> <p><i>aga esmaspäeviti on meil tootmises siis tootmise koosolek, kus siis vaadatakse konkreetselt eelmisel nädalal kõik villitud mikrobioloogilised ja füüsikaliskemilised analüüside tulemused ja siis kas on mingeid probleeme olnud, et kõik seisakud ja kaod ja nii midagi sellist. [---] Minul ei ole selles mõttes kuskil käia (naerab). Et minul nagu sellist struktuuri ei ole, kus ma infokoosolekul käiksin. Minu jaoks on infokoosolek siis esiteks see nagu tootmise koosolek ja siis lisaks on meil osakondade vahelise tiimi koosolekud, mida me kutsume reede koosolekuteks, kus siis käivad erinevatest struktuuridest inimesed rääkimas, mis on uudist (1NT).</i></p>	<p><i>meil on siin taaraladu, siis tuleb meie logistikadirektor siis siia lattu ja siis räägib mis... midagi mis on uut nagu juhatuse sellel tasandil, mis puudutab nagu meid ja siis saab igaüks ära rääkida oma mure [---] et ei ole nii, et ainult juhataja räägib, et töötajad saavad ka ikka ülemusega suhelda (2NL).</i></p> <p><i>Meil on siin kord kuus [---] müügikoosolek, mis siis toimub kas Tallinnas või Tartus [---] seitse inimest ja siis ka meie müügijuht, mõnikord osaleb seal ka müügidirektor. Seal siis arutatakse tuleviku asju, et mis üritused meil näiteks tulevad, tööalaseid asju, uuendusi [---] siis saame meie nagu oma arvamust avaldada (2MM).</i></p> <p><i>kui me oleme enda otsese ülemusega, siis on seal kõik vahetusjuhid ja vahetevahel ka peaõllemeister, kes räägib ka siis mingitest uuendustest ja nii, et mis meil võiks muutuda ja nii [---] Ja siis muidugi meie mured (2NT).</i></p> <p><i>siis teeme operaatoritele ka nagu infokoosoleku [---] Ja siis muidugi, et kui operaatoritel on mingid probleemid, siis me paneme need kirja ja need jõuavad siis ka viilimistöö juhatajani. Et nendel on ka seal ikkagi sõnaõigus, et mitte ainult meie ei räägi (2NT).</i></p>	<p><i>meil siin see logistikadirektor, minu ülemuse ülemus, käib siin kuus korra koosolekut tegemas (3ML).</i></p> <p><i>vast tuleb nii aastas neli või kuus korda, siis kutsutakse kõik kokku, need kes on tööol on juba niikuinii siin [---] Kui meid ikka kokku kutsutakse, siis me nagu istume ikkagi koosolekuruumis suure laua taga, et seal on ikka võimalus jah suhelda ja rääkida (3MA).</i></p> <p><i>Mina võtan osa iganädalasest planeerimisinfokoosolekust, kord kuus toimuvast müügikoosolekust, kaks korda kuus Tallinnas toimuvast marketingi koosolekust ning ka üle nädala toimuvast tootearenduskoosolekust. [---] Müügiesakond põhimõtteliselt saab jah sellel (müügiesakonna – autor.) koosolekul kõik südameilt ära rääkida (3NM).</i></p> <p><i>Meil on nii, et iga kuu... või noh kuus korra. [---] See on ikka selline kahepoolne koosolek, et kui on endal mure, siis saab rääkida sellest (3NT).</i></p> <p><i>kord kuus on siin koosolek. [---] ja siis nagu töötajad ka saavad rääkida, mis neil mureks on (3ML).</i></p>

Lisaks kord kuus toimuvatele struktuurüksuste koosolekutele võtavad kõrgema tasandi töötajad osa ka teistest koosolekutest. Keskmise tasandi töötajate sõnul on kord kuus toimuvad infokoosolekud kahepoolsed, kus ka alluvad saavad rääkida oma ülemustega. Keskmise tasandi töötajad korraldavad ning viivad ka ise koosolekuid läbi. Alluvatele korraldatavad infokoosolekud on vahetusjuhi sõnul kahepoolse informatsiooni vahetamise eesmärgiga, lisaks vahetusjuhtide edastatavatele sõnumitele, keskendutakse ka alluvate probleemidele ning muredele. Madalama tasandi töötajad võtavad peamiselt osa oma struktuurüksuse koosolekust, vaid turundusspetsialist on töötaja, kes osaleb ka teistel koosviibimistel. Struktuurüksuste koosolekute kohta ütlevad madalama tasandi töötajad, et selle üheks osaks on ka töötajate murede ja probleemide kuulamine ülemuste poolt.

Tabel 13: kood - infostendid

Kõrgem	Keskmine	Madalam
<p><i>Ei [---] minu tahvel saabki olla ainult arvutiekraan (1ML)</i></p> <p><i>Mina enamasti ei loe, sest mina saan selle info mujalt kätte. Aga et need kellele see on mõeldud, need ikka loevad jah (1NT).</i></p>	<p><i>Ei, reeglina mitte. Mina saan seda infot nii erinevatest kohtadest ja infostendilt mul vajadus seda lugeda ei ole (2NL).</i></p> <p><i>HORECA-sektoril küll ei ole, et teistel osakondadel võib muidugi olla, aga meil ei ole... meie saame ikka meili teel seda informatsiooni (2MM).</i></p> <p><i>Ja, meil on näiteks tahvel [---] ütleme nii, et selline info jõuab minuni nagu meili teel (2NT).</i></p> <p><i>mina ei käi neid sinna riputamas. Töölised ise (2NL).</i></p> <p><i>(Kas Teie panete informatsiooni infostendidele? – autor) Jah. (2NT).</i></p>	<p><i>Meil siin on ikka jah [---] ega seal midagi erilist ei ole... sama info, mis juba meil teada (3ML).</i></p> <p><i>No ikka on. [---] meile siia tuuakse ja siis meie ise paneme selle (informatsiooni – autor.) üles sinna (3MA).</i></p> <p><i>üks infostend esimesel korrusel ukse juures, teine sööklas ja kolmas valvurimajas.. [---]</i></p> <p><i>Esimese korruse infostendi ma küll vaatan, aga see ei ole minu jaoks põhiline informatsiooni allikas ning pigem vaatan ma sealt ainult seda, kellel millal sünnipäev on (3NM).</i></p> <p><i>Jah, et igas tsehhis on ikka need infostendid nii märgatavatel kohtadel, et neid ikka on [---] seal on põhiliselt on graafikud olemas, siis on kui on mingisugused üritused, siis need on olemas, siis on plaanid ja ongi kõik [---] (Kas loete seal olevat informatsiooni? – autor.) Ikka (3NT).</i></p> <p><i>Seal vahetusvanema ruumis, seal on [---] Jah, vahepeal ikka jah (loeb seal olevat informatsiooni – autor.) (3ML).</i></p>

Intervjueeritud kõrgema tasandi töötajad kinnitasid, et on teadlikud infostendide olemasolust, kuid ei loe seal paiknevat informatsiooni, kuna saavad sama informatsiooni kätte ka teiste kanalite kaudu. Sama kinnitasid ka keskmise tasandi töötajad, kuid eranditena võib välja tuua keskmise tasandi töötajad (2NL, 2NT), kes vastutavad infostendidel oleva informatsiooni eest. Kui vahetusjuht paneb ise infostendile informatsiooni, siis taaralao juhataja on selle ülesande delegeerinud oma alluvatele, kes ise täidavad infotahvleid jooksvalt uue informatsiooniga. Madalama tasandi töötajatest omavad infostendid kõike rohkem eesmärki tootmisüksuses, kus töötajad loevad seal olevat informatsiooni kõige rohkem. Administratiivüksuses töötav valvur on ainus madalama tasandi töötaja, kes ka vastutab selle eest, et informatsioon teadetetahvlile jõuaks.

Koondülevaade

Analüüsitavate kõrgema tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused on suurel määral samasugused. Mõlemad töötajad kinnitasid, et saavad toimivate sisekommunikatsioonikanalite kaudu piisavalt informatsiooni ning suhtlusel alluvate ja kaastöötajatega eelistatakse suulist kommunikatsiooni, kas siis silmast silma või telefoni teel.

Keskmise tasandi töötajate seas läbi viidud uuringu tulemusena leidub selle tasandi lõikes mitmeid erinevusi sisekommunikatsiooniharjumustes. Näiteks eelistab vahetusjuht suhelda oma ülemusega näost näkku suuliselt, samas kui müügiesindaja ning taaralao juhataja, kelle ülemus ei tööta samas hoones, eelistavad temaga suhelda telefoni või e-posti teel. Samas leidub keskmise tasandi töötajate seas ka sarnasusi, näiteks suhtlusel alluvatega eelistavad töötajad kasutada suulist kommunikatsiooni ning sõnumit kirjaliku teatisega ka dubleerida. Küll aga tuleb mainida, et kui taaralao juhataja kirjalikud teatised on reeglina e-kirjad, siis vahetusjuht kasutab käekirjalisi teatised ning e-posti teel oma alluvatega ei suhtle. Lisaks leiduvad erinevused ka kahe tasandi (kõrgema ja keskmise) töötajate sisekommunikatsiooniharjumusi kõrvutades. Näiteks vabaaja suhtlus kaastöötajatega toimub keskmise tasandi töötajatel vaid sama tasandi lõikes, kui aga kõrgema tasandi töötajad suhtlesid vabal ajal töötajatega erinevatelt tasanditelt.

Madalama tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste eripäraks on vahetustepõhise töö käimisega kaasnev kommunikatsioon. Nimelt saavad madalama tasandi töötajad tööülesandeid peamiselt suuliselt oma otsese ülemuse käest tööle tulles. Lisaks paneb nende töökäimise süsteem paika ka nende suhtlemisharjumused kaastöötajatega, mille tulemusena toimub suur osa kommunikatsioonist kaastöötajatega vaid suulisel teel. Oluline on ka ära märkida, et tootmisüksuse madalama tasandi töötajad ehk liinitöölised, suhtlevad omavahel kasutades ka mittesõnalist kommunikatsiooni. Madalama tasandi töötajad toovad välja, et osalevad ainult oma struktuuriüksuste koosolekutel, kus informatsiooni vahetus on kahepoolne, nii et ka alluvad saavad ülemustele rääkida oma muredest ja probleemidest. Selles valdkonnas on ainsaks erandiks turundusspetsialist, kes võtab osa ka mitmetest teistest koosolekutest.

6. Järeldused ja diskussioon

Käesolev peatükk koosneb kahest osast. Esmalt toob bakalaureusetöö autor välja peamised järeldused ning diskuteerib tulemuste üle, sidudes need esimeses peatükis toodud teoreetiliste alustega. Peatüki teises osas mõtiskleb autor, kuidas võiks antud bakalaureusetöö teemat veel edasi uurida ning arutleb valitud uurimismeetodi sobivuse üle. Järeldused ning diskussioon on esitatud vastavalt uurimisküsimustele. Eraldi punktidenä käsitleb autor erinevate sisekommunikatsioonivahendite kasutamist ning sisekommunikatsiooniharjumuste sarnasusi ja erinevusi erineva tasandi töötajate hulgas.

6.1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni korraldus

Moorhead & Griffin (1992) väidavad, et organisatsiooni sisekommunikatsiooni peamiseks eesmärgiks on informatsiooni jagamine. Tootmisettevõttes A. Le Coq järgitakse seda põhimõtet. Kuigi A. Le Coq-il pole kirja pandud sisekommunikatsiooni eesmärke, järeldus intervjuust A. Le Coq-i administratsioonidirektori Katrin Lemberiga, et peamine eesmärk on just nimelt informatsiooni jagamine. A. Le Coq-i sisekommunikatsioonis ei eristata peamiseid sihtrühmasid, organisatsioonile on oluline, et informatsiooni saaksid kõik töötajad. Kuigi peab märkima, et kuna A. Le Coq on oma tootmises suhteliselt paindlik, siis peetakse oluliseks, et informatsioon kõikidest erinevatest muudatustest tootmisüksuses peab kahtlemata õigel ajal jõudma õigete inimesteni.

Sisekommunikatsiooni viisidest kasutatakse teadlikult A. Le Coq-is nii kirjalikku kui ka suulist kommunikatsiooni. Pasti (2009) välja toodud sisekommunikatsiooni viisidest leiavad A. Le Coq-is kasutust silmast silma suhtlemine, trükimeedia, intranet, e-kirjad ning üritusturundus.

Organisatsioonis kasutatavatest sisekommunikatsiooni võrgustikest joonistus intervjuude käigus selge pilt. Kuna organisatsioon on üles ehitatud hierarhiliselt, siis sisekommunikatsioon toimub tsentraliseeritult. A. Le Coq-i sisekommunikatsiooni tsentraliseeritust iseloomustab Champoux' (2006) joonis (vt Joonis 5 ja Joonis 6), kus tippjuht edastab sõnumi oma alluvale ning tema omakorda selle oma alluvatele. See tagab informatsiooni jõudmise ka madala tasandi töötajateni. Champoux (2006) välja toodud võrgustikest leiab organisatsioonis kasutust ka paariviisiline kommunikatsioon (vt Joonis 3),

kus töötajad suhtlevad omavahel. Peamiselt kasutatakse A. Le Coq-is paariviisiliseks kommunikatsiooniks silmast silma suhtlust.

6.2. Kõrgema tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused

Kõrgema tasandi töötajate seas toimub nii nende poole suunatud ülevalt alla kommunikatsiooni kui ka nende poolt suunatud ülevalt alla kommunikatsiooni oma alluvatele. Ülevalt alla kommunikatsioonina käsitlevad Pappa et al (2008) juhtidelt alluvatele liikuvaid formaalseid sõnumeid. Suhtlemisel ülemustega eelistavad kõrgema tasandi töötajad kasutada silmast silma suulist kommunikatsiooni. Võiks eeldada, et kuna antud tasandi töötajatel on olemas igakülgne ligipääs arvutile, suhtleksid nad rohkem arvuti vahendusel, kuid tegelikkuses nii ei ole. Ka suhtlus alluvatega toimub kõrgema tasandi töötajatel peamiselt suuliselt, kuid vahetevahel dubleeritakse suulised ülesanded ka kirjalikule alusele, et antud ülesandest, tagasisidest kindel märk maha jääks. Alt üles kommunikatsiooni puhul, milleks Pappa et al (2008) nimetavad vastupidist kommunikatsiooni – alluvatelt ülemustele minevad sõnumid, kasutavad kõrgema tasandi töötajad silmast silma suulist kommunikatsiooni.

Kõrgema tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste analüüsimisel jõudis töö autor tõdemusele, et kõrgema tasandi töötajad kasutavad ka Wilsoni (1992) poolt käsitletud diagonaalselt kommunikatsiooni ehk suhtlevad kaastöötajatega erinevatelt tasanditelt. Selle tulemuse põhjuseks võib pidada nende positsiooni organisatsiooni hierarhias. Antud bakalaureusetöö uurimistulemuste peatükis tuli välja, et kõrgema tasandi töötajad suhtlevad võrreldes keskmise ja madalama tasandi töötajatega rohkem oma kolleegidega ning seda ka vabal ajal. Kõrgem positsioon organisatsioonis annab töötajatel rohkem võimalusi suhtlemaks kaastöötajatega.

6.3. Keskmise tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused

Tasand madalama astme töötajad eelistavad ülevalt alla kommunikatsiooni puhul, et sõnumid jõuaksid nendeni elektrooniliselt. Oma alluvatega suhtlemisel kasutavad keskmise tasandi töötajad peamiselt suulist kommunikatsiooni. See tuleneb ka nende alluvate tööst lähtuvatest eripäradest.

Keskmise tasandi töötajate alluvateks on madalama astme töötajad, lihttöölised. Kuna keskmise tasandi töötajate ülesandeks on informatsiooni edastamine oma alluvatele, peavad nad kommunikeerides arvestama Arnold & Silva (2011) poolt välja toodud peamise küsimusega: missugune on efektiivseim kanal, mis tagab informatsiooni jõudmise oma alluvatele? Vastavalt keskmise tasandi töötajate alluvate piiratud arvutikasutamise võimalustele, ei edasta keskmise tasandi töötajad oma alluvatele informatsiooni elektrooniliselt, vaid peamiselt ikkagi suuliselt. Kuigi, mõne struktuurüksuse keskmise tasandi töötaja ka dubleerib sõnumi kirjalikult, et see alluval oleks silma ees ning meelest ei läheks. Sellega likvideerivad keskmise tasandi töötajad Pasti (2009) poolt välja toodud suulise kommunikatsiooniga kaasnevad ohud. Oluline on ka märkida, et tootmisüksuses kasutab keskmise tasandi töötaja alluvatele sõnumi dubleerimiseks mitte elektroonset kirjalikku kommunikatsiooni, vaid käsikirjalisi sedeleid.

Suhtlusel kaastöötajatega on keskmise tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste erinevuseks mõtteviis kaastöötajatega suhtlemiseks. Intervjuudest tasandi töötajatega jäi kõlama sõnum, et kaastöötajatega erinevatelt tasanditelt tuleb suhelda viisakalt, veelgi enam, ülemuste poole pöörduakse teistmoodi, kui suheldakse kaastöötajatega, kellega toimub rohkem igapäeva suhtlust. Samas peab ka märkima, et see oli tasandi sees varieeruv ning selline käitumismaneer ei olnud omane kõigile intervjuueeritavatele.

6.4. Madalama tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused

Madalama tasandi sisekommunikatsiooniharjumusi analüüsides nõustub autor Veinot'ga (2007), kelle käsitluse kohaselt ei pea paika stereotüüp, et madalama tasandi töötajad ei ole informatsiooni kasutajad. Analüüsitud organisatsiooni madalama tasandi töötajad lähtuvad oma töös väga selgetest ning konkreetsetest tööülesannetest, mida reeglina saavad oma ülemustelt suuliselt. Veinot (2007) väidab, et madalama tasandi töötajate kommunikatsiooniharjumusi uurides mõistame paremini, missugust rolli omab informatsioon töötajate tööelus. Bakalaureusetöö autori läbi viidud uuringu tulemuste kohaselt omab informatsioon nende seas väga suurt rolli. Vahetuspõhise süsteemi alusel tööl käivad madalama tasandi töötajad saavad enne konkreetset päeval tööle asumist kindlad ülesanded, mida ja kuidas on vaja teha.

Lisaks suulisele kommunikatsioonile on näiteks tootmisüksuses kasutusel ka mitteverbaalne kommunikatsioon. Töötajad suhtlevad omavahel tootmislärmis erinevate käemärkide abil. Seda tüüpi kommunikatsioon on omane töötajatele, kelle töökeskkond on tootmismasinate tõttu mürarikas.

Erinevalt kõrgema ning keskmise tasandi töötajatele, toovad madalama tasandi töötajad välja, et juhul kui midagi jääb arusaamatuks, täpsustavad nad informatsiooni üle, et ei tekiks kaheti mõistmist. Ka selle alusel võib väita, et Veinot' (2007) käsitus peab paika, sest kui madalama tasandi töötajate jaoks on oluline informatsiooni täpsus, siis kahtlemata on ka madalama tasandi töötajad informatsiooni kasutajad.

6.5. Sisekommunikatsioonivahendite kasutamine

Kuigi Pasti (2009) poolt käsitletud sisekommunikatsioonivahendite nimekirja kuuluvad mitmed vahendid, kuidas sõnumeid edastada, analüüsib töö autor eraldi siselehe, infokoosolekute ning infotahvlite kasutamist. Analüüsitava sisekommunikatsioonivahendite valikul lähtus autor töötajate võimalustest kasutada erinevaid sisekommunikatsioonivahendeid.

Siselehe puhul on erineva tasandi töötajate harjumused väga sarnased. Nii kõrgema, keskmise kui ka madalama tasandi töötajate hulgas on neid, keda huvitavad rohkem uudislood organisatsiooni arengu kohta kui ka neid, keda huvitavad pigem meelelahutuslikud uudislood. Peamiseks erinevuseks siselehe puhul on see, missugusel kujul töötajad seda loevad. Uuringu tulemustest johtuvalt võib ära märkida, et madalama tasandi töötajad loevad siselehte peamiselt paberkujul, kuna neil puudub igakülgne arvutikasutamise võimalus. Kuigi ka selle tasandi lõikes on erandeid, näiteks turundusassistent, kes organisatsiooni hierarhilisel skeemil asub küll madalamal tasandil, kuid omab arvutiga töökohta.

Infokoosolekutest rääkides mainisid töötajad kõigilt tasanditelt, et koosolekutel saavad sõna ka alluvad, kes oma ülemustele annavad tagasisidet ning räägivad tööl ilmnevatest muredest ja probleemidest. Kuna ka madalama tasandi töötajad kinnitasid, et koosolekutel saavad nad oma ülemustega suhelda ning neile informatsiooni edastada, siis saab autor taaskord olla ühel

meelil Veinot'ga (2007), kelle käsitle kohaselt ei pea paika stereotüüp, et madalama tasandi töötajad ei ole organisatsiooni kommunikatsiooniprotsessis informatsiooni tekitajateks.

Infostendide puhul leiab mitmeid erinevuseid tasandite kaupa. Kõrgema ning keskmise tasandi töötajate infotahvlite kasutamise peamised erinevused kaasnevad töötajate arvuti kasutamise võimalustega. Nii näiteks ei loe kõrgema ja keskmise tasandi töötajad informatsiooni infostendidelt, kuna saavad sama informatsiooni kätte ka teiste kanalite kaudu ning peamiselt arvuti vahendusel. Madalama tasandi töötajate puhul on aga eripäraks see, et infostendidel paiknevat infot loetakse ning infotahvlit arvestatakse kui olulist informatsioonikandjat.

6.6. Sisekommunikatsiooniharjumuste sarnasused ja erinevused

Erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste peamiseks sarnasuseks on tõik, et töötajad erinevatelt tasanditelt on ühel meelil, et nad on piisavalt informeeritud ning informatsioon jõuab nendeni. Sarnasusi leiab ka eelpool kirjeldatud sisekommunikatsioonivahendite kasutamises. Sarnaselt kõrgema ja keskmise tasandi töötajatega eelistavad ka madalam tasandi töötajad tööülesannete saamiseks peamiselt suulist kommunikatsiooni.

Töötajad kõigilt kolmelt tasandilt tõid välja, et suhtlevad kolleegidega ka vabal ajal ning need suhted on välja kujunenud töö juures. Lisaks sarnanevad keskmise ja madalama tasandi töötajate kolleegidega suhtlemisharjumused. Kui kõrgema tasandi töötajad tõid välja, et suhtlevad kaastöötajatega erinevatelt tasanditelt, siis keskmise ja madalama tasandi töötajad mainisid, et suhtlevad peamiselt endaga samal tasandil asetsevate kaastöötajatega.

Sisekommunikatsiooniharjumuste analüüsimisel leidis tasandite hulgas ka eripärasid. Näiteks võib kõrgema tasandi töötajate puhul välja tuua, et valimisse kuulunud töötajatest on nemad ainsad, kes kasutavad ka diagonaalset kommunikatsiooni, mis Wilsoni (1992) käsitles on suhtlemine töötajatega teistelt tasanditelt. Keskmise tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste eripäraks võib pidada edastavate suuliste sõnumite dubleerimist paberile, eesmärgiga jätta sõnumist kindel jälge maha, et see oleks vastuvõtjatel ka silma ees. Madalama tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumusi eristab peamiselt

arvuti kasutamise võimaluse puudumine ning kahtlemata ka mitteverbaalse kommunikatsiooni kasutamine tööprotsessis.

6.7. Soovitused tootmisorganisatsiooni sisekommunikatsiooni parimaks võimalikuks korraldamiseks

Bakalaureusetöö autor leiab, et kõige tõhusam viis tootmisorganisatsiooni sisekommunikatsioonitegevuse korraldamiseks on erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumustega arvestamine. Arvestada tuleb ka töötajate sisekommunikatsioonivahendite kasutamise võimalustega ning et kõik töötajad ei oma tööpostil viibides igakülgset juurdepääsu arvutile. Töö autori poolt tehtud uuringu tulemustest lähtuvalt tuleks tootmisorganisatsiooni madalama tasandi töötajatele, kes käivad tööl vahetuste kaupa, informatsiooni edastada just nimelt suuliselt vahetult enne vahetuse algust. Lisaks tuleks suuliselt edastatud ülesanded ka kirjalikult dubleerida ning jätta töötajatele nähtavale kohale (nt infostend). Kindlasti peaks organisatsioonis olema hea sisetelefonide süsteem, mis võimaldab, olenemata töötaja tasandist, kiirelt informatsiooni edastada ning vastu võtta.

Kindlasti peaks tootmisorganisatsiooni sisekommunikatsioon olema üles ehitatud kindlale plaanile, kus on ära märgitud sisekommunikatsiooni eesmärgid, sihtrühmad ning vastavalt sihtrühmadele ka erinevad eesmärgid. Tootmisorganisatsioon peab arvestama erineva tasandi töötajatega ning lähtuma sisekommunikatsiooniplaani koostades sisekommunikatsiooniharjumustest. Kui tootmisorganisatsioonil puudub kindel sisekommunikatsiooniplan ning töötajad kurdavad puuduliku sisekommunikatsiooni üle, siis tuleks töötajate seas läbi viia uuringud, et aimu saada nende sisekommunikatsiooniharjumustest. Uuringutulemustest lähtuvalt tuleks üles ehitada plaanipärane sisekommunikatsiooni toimimine ning see ka ellu rakendada. Uuringu meetodiks soovitab bakalaureusetöö autor töötajate intervjuerimist, mis tagab töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste parema kaardistamise. Küll aga võib suurorganisatsioonis läbiviidav uuring osutuda liiga mahukaks. Sel juhul ei välista töö autor ka ankeetküsitluse korraldamist, kus töötaja peab kindlasti ära märkima oma struktuurüksuse ning tasandi.

Nagu ütlevad teoreetikud, on sisekommunikatsioon organisatsioonile eluliselt tähtis. See on kahtlemata valdkond, millele tuleb palju tähelepanu pöörata. Kui tootmisorganisatsioonil

puuduvad sisekommunikatsiooni eesmärgid ning plaan, on raske korraldada informatsiooni liikumist selliselt, et vajalik informatsioon jõuab õigel ajal õigete inimesteni. Lisaks töötajate seas läbiviidavale uuringule, peaks organisatsioon ennekõike kaardistama olemasoleva sisekommunikatsiooni ning juurdlema, kas see on korrektselt koostatud ning kuidas saaks seda parandada. Kui leitakse, et toimiv sisekommunikatsioon on puudulik, siis tuleb läbi viia eelpool kirjeldatud uuring töötajate seas.

Kindlasti aitab sisekommunikatsiooni parandamisele kaasa järjepidevate rahulolu-uuringute korraldamine, kus üheks küsimusteblokiks oleks sisekommunikatsioon. Järjepidev töötajate rahulolu kaardistamine aitab organisatsiooni juhtidel silma peal hoida organisatsiooni töötajatel, nende rahulolul oma tööga ja organisatsiooniga. Kahtlemata peaks rahulolu-uuringute tulemusi analüüsides kõrvutama erinevate aastate uuringuid, et vaadata kas ja kuidas on olukord paremaks läinud. Veelgi enam, rahulolu-uuringute korraldamisel ei ole mõtet, kui kogutud andmeid ei analüüsita ning töötajate kirjapandut ei arvestata.

Võib öelda, et tootmisorganisatsiooni eripäraks on erineva tasandi töötajate olemasolu. Kõrgem tasand, kus võetakse vastu otsuseid, keskmine tasand, kes vastutab selle eest, et vastu võetud otsused ka ellu rakendatakse ning madalam tasand, kes liinitööga aitab organisatsioonil saavutada seatud eesmärgid. Vastavalt erinevate tasandite töötajate tööülesannetele ning paiknemisele organisatsioonihierarhias esineb töötajate sisekommunikatsiooniharjumustest erinevuseid ja sarnasusi. Et korraldada tootmisorganisatsiooni sisekommunikatsiooni korrektselt ning jätkusuutlikult, tuleb informatsiooni edastamisel arvestada töötajate sisekommunikatsiooniharjumustega.

6.8. Soovitused edasisteks uuringuteks ja meetodi kriitika

Edasistele sisekommunikatsiooni uurimistöö kirjutajatele soovitab bakalaureusetöö autor analüüsida erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste erinevusi ka ettevõtete valdkonniti. Bakalaureusetöö autor keskendus tootmisettevõttele, kuid kahtlemata oleks põnev kõrvutada erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumuste erinevusi teiste organisatsioonidega teistelt aladelt, näiteks avaliku sektori organisatsioonidega. Selleks soovitab autor kasutada kvalitatiivse uurimismeetodina süvaintervjuusid organisatsioonis sisekommunikatsiooni liikumise eest vastutavate töötajatega ning töötajatega erinevatelt tasanditelt, kellele on sisekommunikatsioon suunatud.

Bakalaureusetöö autor kasutas kvalitatiivse uuringumeetodina süvaintervjuud. Intervjuu A. Le Coq-i administratsioonidirektoriga andis töö autorile hea platvormi, kust enese jaoks kaardistada seni toimuv sisekommunikatsioonitegevus. Selle intervjuu põhjal oli töö autoril lihtsam koostada intervjuu kava erineva tasandi töötajate intervjuueerimiseks. Töö autor leiab, et oleks võinud intervjuuerida veel mõnd tippjuhi tasandi töötajat, et sisekommunikatsioonitegevuse kaardistamine oleks ammendavam.

Bakalaureusetöö autor leiab, et töö valim oleks võinud olla esinduslikum. Käesolevas töös intervjueeris töö autor kahte kõrgema, kolme keskmise ning viite madalama tasandi töötajat. Töö autori hinnangul oleks ta pidanud intervjuuerima kahelt esimeselt tasandilt kolme ning madalamalt tasandilt nelja töötajat.

Kokkuvõte

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsis uurimistöö autor tootmisettevõtte A. Le Coq-i sisekommunikatsiooni põhjal erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumusi. Bakalaureusetöö autor kasutas püstitatud uurimisküsimustele vastamiseks kvalitatiivset uurimismeetodit süvaintervjuu. Analüüsitava materjali kogumiseks viis töö autor läbi 11 intervjuud A. Le Coq-i töötajatega neljalt erinevalt tasandilt.

Käesoleva bakalaureusetöö raames läbi viidud uuringu tulemustest johtuvalt võib öelda, et tootmisorganisatsiooni A. Le Coq-i sisekommunikatsioon ei ole üles ehitatud kindlale sisekommunikatsiooniplaanile ning see ei oma ka kindlaid eesmärgi. Vaatamata sellele, kinnitavad töötajad erinevatelt tasanditelt, et on piisavalt informeeritud. Kuigi uuringu tulemusena saab töö autor kinnitada, et erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused on erinevad, siis peaaegu et ainus aspekt, milles töötajad erinevatelt tasanditelt ühel meelel olid, oli just nimelt piisav informeeritus.

Teistest tasanditest erinevad märgatavalt madalama tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused. Peamiselt võib selle põhjuseks lugeda vahetustega tööl käimise süsteemi, mis tähendab seda, et 24/7 on keegi tööl. See eeldab aga madalama tasandi töötajate ülemustelt ehk keskmise tasandi töötajatelt koordineeritud informatsiooni liikumise korraldamist selliselt, et madalama tasandi töötajad saaksid kätte vajaliku informatsiooni. Töö tulemustest selgub, et keskmisel tasandil töötavad inimesed kasutavad lisaks suulisele kommunikatsioonile ka kirjalikku ja isegi käsikirjalikku kommunikatsiooni, et alluvatele kindlaid juhiseid edastada, mida täpselt antud vahetuses on tarvis teha. Ehk teisisõnu, nad arvestavad madalama tasandi töötajate töö iseloomuga ning edastavad sõnumeid vastavalt vastuvõtjate kanalite kasutamise võimalustele.

Kuna madalama tasandi töötajate tööpositsioonid ei ole statsionaarsed ehk nad ei tee oma tööd kontoris laua taga, toimub selle tasandi hulgas märgatavalt vähem arvuti vahendatavat suhtlust. Seda ei saa aga öelda kõrgema ja keskmise tasandi töötajate kohta, kelle töö on tihedalt seotud arvuti kasutamisega. Seega võib öelda, et kõrgema ja keskmise tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused on kõige sarnasemad.

Kõrgema tasandi töötajad erinevad oma sisekommunikatsiooniharjumustes selle tõttu, et suhtlevad rohkem kaastöötajatega. Veelgi enam, kui keskmise ja madalama tasandi töötajad väitsid, et suhtlevad kaastöötajatega vaid oma tasandi lõikes, siis kõrgema tasandi töötajad ütlesid, et suhtlevad kaastöötajatega erinevatelt tasanditelt.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et hoolimata sellest, et A. Le Coq-i sisekommunikatsioon on pigem välja kujunenud kui kindlatel alustel üles ehitatud, on see efektiivne ning organisatsiooni töötajad on piisaval määral informeeritud. Lisaks tuleb mainida, et erineva tasandi töötajate sisekommunikatsiooniharjumused on väga erinevad ning lähtuvad peamiselt tasandi töö iseloomust. Bakalaureusetöö autor soovib uuringuid sisekommunikatsiooni teemadel jätkata ka magistrantuuris.

Summary

The objective of this bachelor thesis "Internal Communication Habits of Employees Working in Different Positions in a Manufacturing Company: Using the Example of A. Le Coq" is to analyse how employees from different levels participate in internal communication and what are the main differences in their habits of participation in the internal communication. The first objective of the paper is to analyse the whole internal communication of a manufacturing company called A. Le Coq. The author used a qualitative method – an interview for his research. The author gathered information from 11 employees from four different levels of organisational hierarchy.

Based on the results of the thesis, the author can say that A. Le Coq has not stated its goals of internal communication. Despite that, employees from all levels confirm that they are sufficiently informed. Although there are many differences in the internal communication habits among employees from different levels, one thing that all the employees agreed is that they are well informed.

From the three analysed levels, the internal communication habits of the lower level employees differ most from other levels. One definite reason is their shift-based working schedule. This means that their superiors need to coordinate the flow of information so that the information that is required for the lower level employees reaches them at right time. The author finds that the middle level employees use oral communication as well as written communication and surprisingly even handwritten communication for coordinating information to their subordinates, the lower level employees. In other words, the superiors use communication channels that are most acceptable for their subordinates.

Another issue concerning the usage of different communication channels among the lower level employees that distinguishes them from their superiors is the possibility to use computers during working hours. In A. Le Coq the lower level employees generally cannot use a computer, therefore they communicate more orally than their superiors.

The higher level and the middle level employees claim that they interact with co-workers from different levels. Among the lower level, A. Le Coq employees say that they usually interact only with co-workers from the same level.

All in all, the analysis of difference in internal communication habits' among workers from different levels shows that one cannot interact with all co-workers the same way, using the same channels. The information/message sender has to consider channels that are acceptable and used by the receivers. It is important to know how to send your message to your subordinate, superior or co-worker from the same level in order to ensure that the receiver gets the message in time and understands it in a way the sender has meant.

Kasutatud kirjandus

Arnold, E. & N. Silva. (2011). Perceptions of organizational communication processes in quality management. *Psicologia*, 29(1): 153-174.

Berger, A. A. (2000). *Media and Communication Research Methods: An Introduction to Qualitative and Quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Champoux, J. E. (2006). *Organizational Behavior: Integrating individuals, Groups and Organizations*. Colonia Polanco: Thomson.

Cheney, G. (2007). Organizational Communication Comes Out. *Managemnt Communication Quarterly*, 21(1): 80-91.

Cowan, R. L. & J. E. Bochatin (2011). Blue-Collar Employees' Work/Life Metaphors: Tough Similarities, Imbalance, Separation, and Opposition. *Qualitative Research Reports in Communication*, 12(1): 19-26.

Ellis, J. B. (2007). Psychological Contracts: Does Work Status Affect Perceptions of Making and Keeping Promises? *Managemnt Communication Quarterly*, 20(4): 335-362.

Flatley, M. E. (1982). A Comparative Analysis off the Written Communication of Managers at Various Organizational Levels in the Private Business Sector. *Journal of Business Communication*, 19(3): 35-49.

Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Johanson, M. (2010). *Sisekommunikatsioon ettevõttes Euronics*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Johnson, J. D. & W. A. Donohue, C. Atkin, S. Johnson. (1994). Differences Between Formal and Informal Communication Channels. *Journal of Business Communication*, 31(2): 111-122.

Lember, K. (2012). *Autori intervjuu*. Tartu, 13. jaanuar.

Mills, C. (2002). The Hidden Dimension of Blue-collar Sensemaking about Workplace Communication. *Journal of Business Communication*, 39 (3): 288-313.

Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1992). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston: Houghton.

Mälberg, M. (2001). *Sisekommunikatsioon Majandusministeeriumis*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Pappa, M. J. & Daniels, T. D. & Spiker, B. K. (2008). *Organizational Communication Perspectives and Trends*. California: Sage.

Past, A. (2009). *Too oma meeskond ühte paati*. Eesti: Äripäev.

Roulston, K. (2011). Working through Challenges in Doing Interview Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(4): 348-366.

Santra, T. & V. N. Giri. (2009). Analyzing Computer-Mediated Communication and Organizational Effectiveness. *Review of Communication*, 9(1): 100-109.

Shahrina, M. N. & M. Halib, G. Zulkipli. (2011). Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization. *European Journal of Social Science*, 24(4): 617-624.

Täht, S. (2010). *Sihtasutuse Archimedes sisekommunikatsioon: kommunikatsioonikanalite kasutamine ja tajumine*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Veinot, T. C. (2007). „The eyes of the power company“: workplace information practices of a vault inspector. *The Library Quarterly*, 77 (2): 157-179.

Vihalemm, T. (2011). *Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid*. Käsikirjaline loengukonspekt. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Wilson, D. O. (1992). Diagonal Communication Links Within Organizations. *Journal of Business Communication*, 29 (2): 129-143.

Virovere, A. & R. Alas & J. Liigand. (2005). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.

Lisa 1 Süvaintervjuu kava (1)

1. Üldine

- 1.1. Kui kaua olete töötanud A. Le Coqis?
 - 1.1.1. Kas terve aeg samal ametikohal?
- 1.2. Millisel ametikohal Te töötate?
- 1.3. Millised on Teie põhilised töökohustused?
- 1.4. Kas sisekommunikatsiooniga tegelemine kuulub ka teie töökohustuste hulka?

2. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni eesmärgid

- 2.1. Milline osakond vastustab A. Le Coqis sisekommunikatsiooni eest?
 - 2.1.1. Kuidas on see nii kujunenud?
 - 2.1.2. Kui palju on selles osakonnas töötajaid?
 - 2.1.3. Millised on nende töökohustused?
 - 2.1.4. Kas on ka kindel isik, kelle tööülesandeks on sisekommunikatsiooni edastamine?
 - 2.1.4.1. Kuidas see nii on kujunenud?
 - 2.1.4.2. Kas sellel töötajal on ka muid töökohustusi?
 - 2.1.4.3. Kas sisekommunikatsiooni korraldamine kajastub ka tema ametijuhendis?
 - 2.1.4.4. Kas tema ametijuhend on avalik dokument?
- 2.2. Milline osakond vastutab A. Le Coq-is väliskommunikatsiooni eest?
- 2.3. Tulles tagasi sisekommunikatsiooni juurde. Missugusel kujul on A. Le Coq kirja pannud sisekommunikatsiooni eesmärgid? (Tippjuhtide käskkirjaga kinnitatud? Lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest? Need on välja mõeldud sisekommunikatsiooni eest vastutava osakonna töötajate poolt, kes on ainsad, kes neid eesmäärke teavad? Jne)
 - 2.3.1. Kuidas see on nii kujunenud?
 - 2.3.2. Palun rääkige A. Le Coqi sisekommunikatsiooni eesmärkidest.
 - 2.3.2.1. Kes on sisekommunikatsiooni peamiseks sihtrühmaks?
 - 2.3.2.2. Millest lähtuvalt on sihtrühm valitud?
 - 2.3.2.3. Kuidas on see nii kujunenud?

- 2.4. Mil määral on töötajad teadlikud organisatsiooni sisekommunikatsiooni eesmärkidest?
 - 2.4.1. Kuidas näiteks uutele töötajatele sisekommunikatsiooni eesmärged, kanaleid jms tutvustatakse?
 - 2.4.2. Kas A. Le Coq-is on uuritud organisatsioonisiseselt, kui teadlikud töötajad sisekommunikatsiooniga seondult on?
- 2.5. Millist informatsiooni töötajatele edastatakse?
 - 2.5.1. Missuguse informatsiooni edastamist peab A. Le Coq olulisimaks?
 - 2.5.1.1. Kuidas on see nii kujunenud?
 - 2.5.1.2. Kas seda informatsiooni edastatakse rohkem?

3. A. Le Coq

- 3.1. Kui palju on A. Le Coqis töötajaid?
 - 3.1.1. Missugusest rahvusest on töötajad?
 - 3.1.2. Kas A. Le Coqis arvestatakse sisekommunikatsiooni puhul ka muukeelsete töötajatega?
 - 3.1.2.1. Kuidas? Millises mahus?
- 3.2. Mil määral on A. Le Coq töötajad liigitanud?
 - 3.2.1. Mis on liigitamise aluseks?
- 3.3. Palun tooge selle liigitamise alusel välja A. Le Coqi erinevad töötajate tasandid.
- 3.4. Kas Teie hinnangul on sisekommunikatsioon erinevate tasandite puhul erinev?
 - 3.4.1. Kuidas see erineb?
 - 3.4.2. Kuidas on see nii kujunenud?

4. Sisekommunikatsiooni kanalid/meetodid

- 4.1. Nimetage palun A. Le Coqis kasutatavaid sisekommunikatsioonikanaleid.
 - 4.1.1. Missugused kanalid leiavad kõige rohkem kasutust?

Nüüd küsin mõned küsimused "Ülevalt alla", "Alt Üles" ning horisontaalse kommunikatsiooni kohta.

4.2. Ülevalt alla kommunikatsioon.

- 4.2.1. Kes Teie arvates suhtlevad Ülevalt alla? Miks Te nii arvate?
- 4.2.2. Mis on peamised sõnumid, mis laekuvad ülevalt alla?

4.2.3. Nimetage palun kanalid, mida kasutatakse formaalseks suhtlemiseks.

4.2.3.1. Kuidas see on nii kujunenud?

4.2.4. Nimetage palun kanalid, mida kasutatakse mitteformaalseks suhtlemiseks?

4.2.4.1. Kuidas see on nii kujunenud?

4.2.5. Eelpool mainisite A. Le Coqi töötajate erinevaid tasandeid. Kas ülevalt alla suhtlemisel kasutatakse ka erinevaid kanaleid?

4.2.5.1. Kui jah, siis milliseid?

4.2.6. Millise kanali kasutamist nendega suhtlemiseks soosivad töötajad ise?

4.2.7. Milline kanal on kõige efektiivsem töötajatega suhtlemiseks?

4.2.7.1. Miks Te nii arvate?

4.2.7.2. Kuidas on see nii kujunenud?

4.3. Alt üles kommunikatsioon

4.3.1. Nimetage palun kanalid, mida kasutatakse formaalseks suhtlemiseks.

4.3.2. Nimetage palun kanalid, mida kasutatakse mitteformaalseks suhtlemiseks.

4.3.3. Mis peamised sõnumid, mis laekuvad "alt üles"?

4.3.4. Kas erineva tasandi töötajad kasutavad erinevaid kanaleid "alt üles" suhtlemisel?

4.3.4.1. Kui jah, siis milliseid?

4.4. Horisontaalne kommunikatsioon

4.4.1. Kuidas suhtlevad töötajad omavahel formaalselt?

4.4.1.1. Mis kanaleid kasutatakse?

4.4.1.2. Kuidas on see nii kujunenud?

4.4.2. Kuidas suhtlevad töötajad omavahel mitteformaalselt?

4.4.2.1. Mis kanaleid kasutatakse?

4.4.2.2. Kuidas on see nii kujunenud?

5. Kas on veel aspekte, mida peate oluliseks, rääkides A. Le Coq-i sisekommunikatsioonist, mida me ei ole intervjuus veel käsitlenud?

6. Lõppsõnad

Lisa 2 Intervjuu A. Le Coq-i administratsioonidirektoriga (TJNA)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 3 Süvaintervjuu kava (2)

1. Üldine
 - 1.1. Kui kaua olete töötanud A. Le Coqis?
 - 1.1.1. Kas terve aeg samal ametikohal?
 - 1.2. Millisel ametikohal Te töötate?
 - 1.3. Millised on Teie põhilised töökohustused?
2. Palun kirjeldage, kuidas edastatakse Teile Teie tööülesanded.
 - 2.1. Milliseid kanaleid selleks kasutatakse?
 - 2.2. Milliste kanalite kasutamist eelistate?
 - 2.3. Palun kirjeldage, kuidas jõuab Teieni informatsioon organisatsiooni üldise teabega? (Selle all mõtlen ma erinevaid üritusi, muutuseid kollektiivis jne.)
 - 2.3.1. Milliseid kanaleid selleks kasutatakse? Palun tooge näiteid.
 - 2.3.2. Milliste kanalite kasutamist eelistate?
 - 2.3.3. Kuidas see tavaliselt toimub?
 - 2.3.4. Kas vahest on ka teisiti?
 - 2.4. Kui palju on Teil ülemusi?
 - 2.4.1. Kuidas toimub Teie ja ülemuste vaheline suhtlus?
 - 2.4.2. Kui tihti ülemused Teiega suhtlevad?
 - 2.4.3. Milliseid kanaleid kasutatakse enam?
 - 2.4.4. Milliste kanalite kasutamist eelistate?
 - 2.4.5. Milliste sõnumitega pöördub ülemus Teie poole?
 - 2.4.6. Milliste sõnumitega pöörduvad Teie ülemuse poole?
 - 2.5. Kas saate enda hinnangul piisavalt informatsiooni?
 - 2.5.1. Nii tööalast kui üldinformatiivset?
 - 2.5.2. Kui ei, siis missugust informatsiooni sooviksite rohkem saada?
 - 2.6. Kui palju on Teil alluvaid?
 - 2.6.1. Kuidas Te nendega suhtlete?
 - 2.6.2. Miks Te nendega suhtlete?
 - 2.6.3. Kuidas edastate neile tööülesandeid?
 - 2.6.4. Milliste kanalite kasutamist alluvad ise soovivad?

3. Palun kirjeldage, kuidas suhtlete kaastöötajatega.
(Mõelge sellele, kuidas suhtlete hierarhiliselt endast kõrgemal, samal või madalamal tasemel töötavate kolleegidega nii formaalselt kui ka mitteformaalselt)
 - 3.1. Milliseid kanaleid kasutate erineva tasandi töötajatega suhtlemiseks?
 - 3.1.1. Milliste kanalite kasutamist eelistate?
 - 3.2. Millise tasandi töötajatega suhtlete kõige rohkem?
 - 3.3. Millest need erinevused tulenevad?
4. Kas suhtlete kolleegidega ka väljaspool tööaega?
 - 4.1. Kui jah, siis millise tasandi töötajatega? (Sama, kõrgem, madalam tasand?)
 - 4.1.1. Kuidas on see nii kujunenud?
5. Sisekommunikatsiooni eesmärgid
 - 5.1. Missugused on Teie arvates A. Le Coq-i sisekommunikatsiooni eesmärgid?
 - 5.1.1. Missuguseid kanaleid ettevõtte kasutab, et oma sisekommunikatsiooni eesmärkideni jõuda?
 - 5.1.2. Missuguseid kanaleid kasutatakse kõige enam?
 - 5.1.3. Missugune kanal on Teie arvates kõige efektiivsem?
6. Kanalid
 - 6.1. Kas Teieni jõuab organisatsiooni siseleht?
 - 6.1.1. Kui jah, siis kui palju aega kulutata sellega tutvumiseks?
 - 6.1.2. Mis mulje Teile leht üldiselt jätab?
 - 6.1.3. Kirjeldage palun viimast numbrit, mida lugesite.
 - 6.1.4. Mis Teile siselehe juures meeldib?
 - 6.1.5. Mis Teile siselehe juures ei meeldi?
 - 6.1.6. Miks Teie arvates seda lehte vaja on?
 - 6.1.7. Kui oluliseks peate siselehe ilmumist?
 - 6.2. Nagu ma aru saan, toimuvad Teil kord kuus struktuurüksuste infokoosolekud. Vastab see tõele?
 - 6.2.1. Kirjeldage palun viimast koosolekut.
 - 6.2.2. Kas see erines varasematest?

- 6.2.3. Kas osalete kõikidel koosolekutel?
- 6.2.4. Missugustest osadest koosolek koosneb?
- 6.2.5. Kas saate seal ülemusega suhelda?
- 6.3. Kas teil on juurdepääs organisatsiooni siseveebile?
 - 6.3.1. Kui jah, siis kui tihti käite siseveebis?
 - 6.3.1.1. Mis Teile selle juures meeldib?
 - 6.3.1.2. Mis Teile selle juures ei meeldi?
 - 6.3.1.3. Millist informatsiooni seal edastatakse?
 - 6.3.1.4. Mida seal veel võiks kajastada?
 - 6.3.1.5. Mis on Teie arvates seal kasutu?
 - 6.3.2. Kui ei, siis miks?
 - 6.3.3. Kas tahaksite seda kasutada?
- 6.4. Kas Teil maja peal on ka infostende?
 - 6.4.1. Kui jah, siis kus need asuvad?
 - 6.4.2. Kas märkate neid?
 - 6.4.3. Kas loete seal olevat informatsiooni?
 - 6.4.4. Mis teid enam köidab?
 - 6.4.5. Missugust informatsiooni edastatakse infostendidel?
 - 6.4.6. Kui tihti seal olevat informatsiooni vahetatakse?
- 6.5. Kas olete osalenud organisatsiooni rahulolu-uuringus?
 - 6.5.1. Kas olete märganud muutuseid, mis on olnud eelnevate aastate rahulolu-uuringute tulemusel ellu viidud?
 - 6.5.2. Millistele sisekommunikatsiooni puudutavatele küsimustele olete pidanud uuringutes vastama?
 - 6.5.3. Kas olete kasutanud seda kanalit ka anonüümselt rahulolematuse väljendamiseks?

Lisa 4 Intervjuu kõrgema tasandi töötajaga (1ML)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 5 Intervjuu kõrgema tasandi töötajaga (1NT)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 6 Intervjuu keskmise tasandi töötajaga (2NL)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 7 Intervjuu keskmise tasandi töötajaga (2MM)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 8 Intervjuu keskmise tasandi töötajaga (2NT)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 9 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3ML)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 10 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3MA)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 11 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3NM)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 12 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3NT)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.

Lisa 13 Intervjuu madalama tasandi töötajaga (3ML)

Intervjuu transkriptsioon on saadaval Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste raamatukogus.